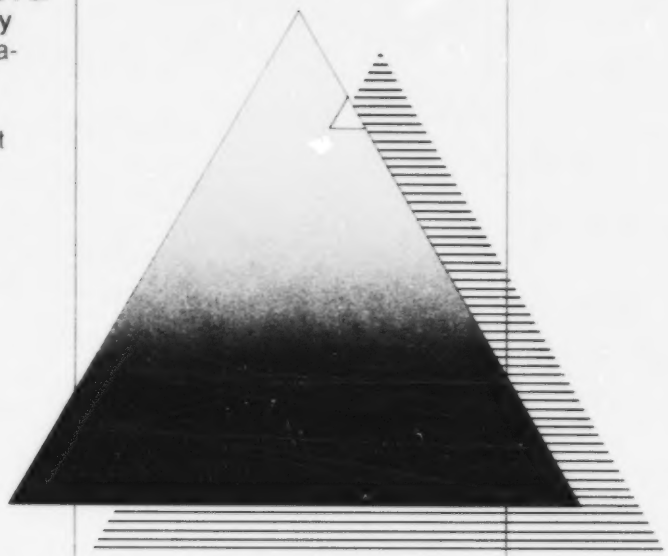
organizational change and organizational impact

Managing
Employment
Equity

Ontario
Women's
Directorate

Organizational Change and Impact is the fourth of a six-part series of publications on employment equity produced by the Ontario Women's Directorate. The first booklet introduces the series. The second booklet gives an overview of the employment equity management process. The third booklet, entitled **Organizational Analysis**, begins a more detailed look at the process. In this booklet, we complete an examination of the process. The fifth booklet is entitled **Legislation — A Guide For Employers**. **Employment Equity Initiatives**, the sixth booklet, features practical examples and ideas from organizations with experience in the employment equity field.



Organizational Analysis

The first step in the employment equity management process is organizational analysis — a review of the workplace and the people in it.

Organizational analysis is the foundation stone of the process, for it allows employers to gather all of the pertinent information they will need for the changes that lie ahead.

Organizational Change

The employment equity program — just like any program that results in significant change within an organization — must be handled with care and sensitivity.

It therefore requires careful planning and implementation if it is to be effective, if it is to be successful, and if it is to have a positive impact.

Organizational Impact

All good managers want to be able to assess the impact of change on their organizations.

They must consequently monitor the employment equity process as it moves through each step towards its ultimate goal — a workplace in which people are hired, trained, promoted and paid on the basis of merit alone.

Table of Contents

Introduction 3

Organizational Change 4

- Plan Development and Implementation Strategy 4

Employment Equity Plan Development

- Establishing Priorities 5
- Developing Goals 6
- Developing Non-Biased Systems 6
- Reasonable Accommodation 7
- Developing Special Measures 8
- Assigning Accountability and Responsibility 8
- Identifying Monitoring Systems 9
- Plan Checklist and Format 9

Developing An Implementation Strategy

- Defining Roles 11
- Anti-Discrimination Guidelines 12
- Training and Development for Managers 13
- Communications Strategy ... 13
- Integrating the Program 14

Organizational Impact

- Monitoring 15
- Evaluating 16
- Adjusting 17
- Communicating Results 18

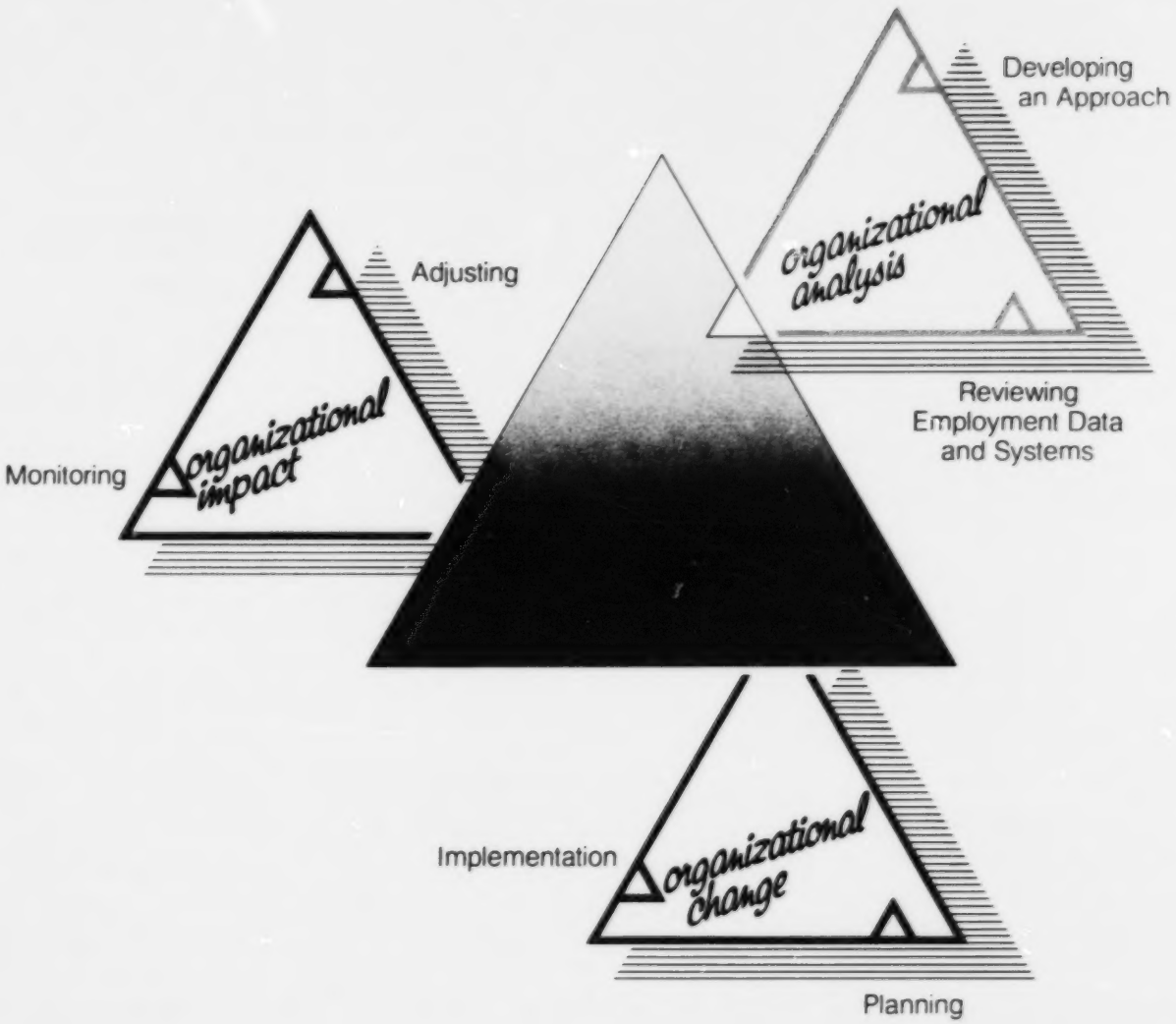
Summary 19

Bibliography 20

Resources 21

90-04835/

Employment Equity Management Process

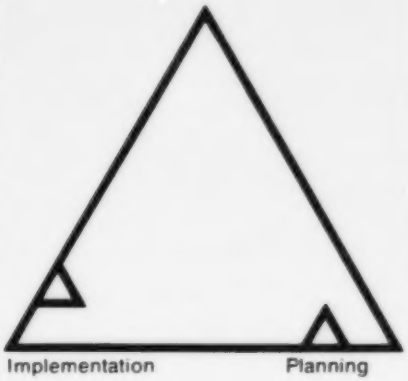


Introduction

This booklet takes an organization through the second and third major steps in the employment equity management process — organizational change and organizational impact.

This phase of the program presents an organization with its biggest challenge. At this point, the organization has analyzed its present situation, is ready to shape the employment equity program and put it into action. Yet it must also recognize the importance of introducing the program with care, to ensure its eventual success. Organizational change must acknowledge the environment of the workplace and show sensitivity to its particular concerns. In this respect, an employment equity program is no different from any other important management issue. It must be tackled systematically — with a set of practical action steps. A plan will provide the tools to manage the process. The planning process will vary from organization to organization, but in all cases the goal is to integrate employment equity principles so that they become part of the corporate culture.

This booklet describes the steps that organizations can take to offer equal opportunity to their employees. It also outlines the methods that employers can use to ease their organizations into the transition. Each of these stages brings employers closer to an environment where employment equity is a working reality.



organizational change

In the analysis phase of the employment equity planning process, the organization makes a commitment to review its management of people and to ensure that it is dealing with them fairly and objectively. To follow through on its commitment, planning and implementation strategies are necessary. These will allow the organization to manage the change process in a way that ensures positive effects.

Plan Development and Implementation Strategy

The purpose of the planning process is to develop solutions to the problems identified by the organizational analysis. The plan:

- Establishes the organization's priorities
- Sets reasonable goals and objectives
- Develops non-biased systems and special employment measures
- Identifies and assigns responsibility and resources to meet the objectives
- Identifies monitoring systems to evaluate the change process and to make adjustments to the program

The development of an implementation strategy ensures that planned changes occur smoothly and effectively. It creates a favourable climate for change. A good implementation strategy clarifies the responsibility and accountability roles for the overall employment equity program — including the role of senior management, the employment equity co-ordinator and line managers. In addition, a communications strategy complements the implementation process. Finally, the implementation strategy integrates the employment equity program into the organization's corporate goals and systems.

Specifically, it requires:

- The definition of roles
- The development of anti-discrimination guidelines
- The establishment of training and development opportunities for managers
- The creation of a communications strategy
- Integration of the plan

Employment Equity Plan Development

An employment equity plan sets the scene for action. It should:

- Identify and eliminate current discrimination
- Redress past discrimination
- Ensure a balanced representation of designated groups throughout the entire organization
- Reduce the wage gap between men and women

The plan should reflect the objectives, structures, management style, resources and value systems of the organization. Economic and political environments, as well as labour market participation rates and growth projections of an organization, also play a part in shaping the employment equity plan.

Problem-solving is the key role of the plan. The problems it will identify, and the solutions it will develop, will be unique to each organization and will reflect the organization's individual environment. The solutions that are formulated will be based on the capacity of the organization to carry out the plan and to work towards equity goals.

As a result, individual plans will differ. There are certain key characteristics, however, that are common to all effective employment equity plans:

- The establishment of priorities
- The development of goals, timetables and resources
- The development of non-biased systems
- The development of special measures
- The assignment of responsibility and accountability
- The identification of monitoring systems

Establishing Priorities

The organizational analysis has already identified employment equity issues and problem areas for a particular organization and has probably made specific recommendations on resolving them. The next step, then, is to establish the program's priorities. This should be the responsibility of senior and line management and the employment equity co-ordinator. Critical decisions about the nature of the equity plan and program are often based on these priorities, so staff involvement is important.

A progress report should follow the decision-making step, to help set the stage for the planning process to come. The report should outline the organization's employment equity approach; identify its priorities; indicate the people responsible for the plan; and tell employees how they can provide input.

'As the human resources consultant, I co-ordinated the environmental analysis and got the numbers together. It was important to go back to the policy committee at that point to make a formal presentation on the findings and to get their approval to go ahead.'

Geri Markvoort
Human Resources Consultant
Abitibi-Price Inc.

Developing Goals

Naming goals and timetables is essential to an employment equity plan. Goals are required in order to ensure that change does in fact take place.

Short-, medium- and long-range goals are advisable. They make it far easier to assess the impact that different activities are having at specific times, and to pinpoint changes that may be necessary. Goals that are phased will also make it easier to assign accountability for the program to appropriate employees. A corporate long-term goal, for example, could be to increase the number of women in senior level positions by 25 per cent. Interim goals will chart the progress of each division in reaching that ultimate target. Short-term goals might ensure that managers understand the corporate commitment to employment equity and that they develop their own plans of action to meet their division objectives.

Organizations have found that the following points are crucial in preparing a set of employment equity goals:

- Goals should match the issues identified in the organizational analysis
- Goals should be specific and concrete in order to be measurable
- Goals should be realistic and be tied to reasonable time frames
- Goals should be accompanied by clearly identified resources and responsibility structures
- Goals should be integrated into corporate planning systems

An employer could set a goal, for example, of establishing an outreach program to recruit qualified women. Another goal might be to increase the number of women employed in non-traditional positions.

Goals are not quotas. They are estimates of the results that an organization can expect, knowing its workforce; the availability of the external workforce; and the special measures it is contemplating. Goals are the tools an organization can use to assess the impact of changes and to make adjustments where necessary.

Employment Equity Initiatives — the sixth booklet in this series — gives examples of a number of different approaches to goal development that have been used by various public and private sector organizations.

Developing Non-Biased Systems

Every organization develops personnel practices and policies that govern decisions on training, hiring, promotion, succession planning, career paths and other aspects of employment. These decisions can affect the company's employment equity performance.

Within employment policies and practices, there may be either direct or indirect discrimination. Height and weight restrictions, for example, and unnecessary physical tests often tend to screen women and some visible minority groups out of job opportunities for which they may, in fact, be well qualified.

The organizational analysis, including the personnel policy audit, will have pinpointed discriminatory policies and practices. They must now be replaced with neutral policies. A neutral employment policy is one that does not have an adverse impact on women or other designated groups. It is important to remember at this point that an organization has informal policies that may also need attention.

(Informal policies are those that are not written into an organization's policy manual but that have nevertheless become part of the corporate culture.)

Employment Practices

Examples of Systemic Discrimination	Examples of Possible Solutions
1. Recruitment practices that limit applications from designated groups, e.g., word-of-mouth, internal hiring polices.	Word-of-mouth could be supplemented by contacting community organizations representing designated groups or the local Canada Employment Centre.
2. Job descriptions, performance appraisals and job evaluation systems that undervalue the work of positions traditionally held by women.	Rewrite job descriptions, rationalize evaluation systems, offer special training for supervisors to make them aware of how to eliminate gender bias.
3. A workplace environment that does not expressly discourage sexual harassment.	Issue a company policy against sexual harassment with guidelines and follow-up through appraisal and discipline procedures; develop complaint and problem-solving mechanisms for all employees.
4. Written material that always uses male gender references.	Review written material and eliminate gender-biased language in policies, job descriptions, etc. Issue policies and guidelines instructing that all organization communications acknowledge a male and female audience.

Some organizations will only require minor changes to their policies in order to make them neutral. Others will need major revisions, or even brand-new policies and practices, that properly reflect the mixed workforce and avoid discrimination. (See Appendix I, **Organizational Analysis**, the third book in this series.)

Reasonable Accommodation

The concept of "reasonable accommodation" is used by human rights tribunals across Canada to refer to employers' responsibilities in meeting the needs of employees. Reasonable accommodation can involve such measures as: redesigning job duties or work stations for disabled employees; or offering flexible work schedules to employees who participate in traditional hunting and fishing activities at certain times of the year but who wish to work unusually long hours at other times. Often, many employees benefit from these measures, which are designed to assist designated group members without causing "undue hardship to the employer."

Human Rights Codes provide that where a requirement or qualification would result in systemic or constructive discrimination, the requirements or qualifications must be reasonable and *bona fide* in the circumstances. A recent amendment to the Ontario Human Rights Code goes even further. It provides that a Human Rights Commission or a court cannot find a requirement or qualification to be reasonable and *bona fide* unless it is satisfied that the person being discriminated against cannot be accommodated by the employer without "undue hardship." This amendment will likely come into force in 1987.

Developing Special Measures

Included in an employment equity plan should be special measures designed to accelerate the full participation of women (or other designated groups) in the organization's workforce. These measures can remedy the effects of past discrimination, as well as improve the current climate for women employees.

Remedial measures offer *temporary* preferential treatment to the designated target group in order to redress past discrimination. These short-term measures do not result in permanent changes to an organization's systems. They are limited, however, to the designated target group and, unless they are handled effectively, can provoke a backlash from other parts of the organization. Special management training programs for women only, for example, exclude other employees. The Canadian Human Rights Act and the Ontario Human Rights Code sanction such remedial measures, but prior approval from either commission is required. The development of an effective communications strategy is one way of avoiding employee opposition to special initiatives. Staff commitment to the employment equity program, especially when it develops early and is strengthened by ongoing publicity, will tend to make employees more tolerant of these measures.

Assigning Responsibility and Accountability

Since managers are responsible for implementing an employment equity plan, their involvement in designing the plan is crucial. The employment equity co-ordinator should consult with managers and supervisors to develop employment equity goals that address their needs, concern and priorities. Their involvement in plan development will not only increase managers' "ownership" of the employment equity plan but will help to ensure accountability for its goals.

In a unionized workplace, the involvement of union locals is critical at this stage of the employment equity process. The employment equity plan should include a role for the union. The labour movement generally supports the concept of employment equity — national union organizations have played a leading role in supporting employment equity initiatives. Local representatives should be involved in setting goals and targets and assuming responsibility for those aspects of the employment equity plan that are of particular concern to their members.

Unions can play an important role in providing educational workshops and training sessions. As

well, joint management/union committees can initiate special projects of mutual concern. At General Motors, joint affirmative action committees with the Canadian Auto Workers have been in place in all Ontario and Quebec locations since the firm's 1984 collective agreement. These committees have developed special recruiting and training initiatives. At the Scarborough plant, a "child-care referral" pilot project is underway.

A number of special measures in benefits and compensation packages, and in the working arrangements that have been developed to address employment equity goals, have been negotiated through the bargaining process.

Management and unions have developed employment equity approaches jointly. As well, unions have initiated special measures that have significantly affected women's participation in the workforce. At the Young Women's Christian Association (YWCA) in Toronto, for example, CUPE Local 2189 negotiated a six-month unpaid maternity leave, as well as a child care payment of $30 per child per month to parents with children under the age of 11.

Responsibility for achieving employment equity goals must flow from an organization's accountability system. Managers, supervisors and, in some cases, unions must be the lead actors for this part of the plan.

Identifying Monitoring Systems

In order to assess the impact of the employment equity plan, a monitoring system must be included as part of it. The system can be developed in consultation with managers, supervisors and human resources specialists. It should be sensitive enough to capture results, and flexible enough to be adapted as needs and priorities change. (More detailed information on designing and implementing a monitoring system is covered later in this booklet.)

Plan Checklist and Format

The following checklist provides a breakdown of the key areas that should be included in the employment equity program.

Employment Equity Plan Checklist

Policy statement specified	☐
Background information documented	☐
Specific problem areas identified	☐
Priorities documented	☐
Goals and timetables established	☐
Role of union or employee clarified	☐
Resources assigned	☐
Responsibility and accountability assigned	☐
Monitoring mechanisms identified	☐

The Format of an Employment Equity Plan

Employment equity initiatives should be incorporated in corporate and department plans using the standard formats. In addition, it is desirable to have a consolidated employment equity plan for reference and to present, or have available, for managers and employees.

One suggested format is as follows:

Action Area	Recommendations	Responsibility	Goal and Date
Promotion	1. The inventory of senior women should be updated and accessed for all manager positions. Women from this list would be invited to apply.	Executive Development	Immediate increase in referral rate by over 50% last year
Recruitment for non-traditional jobs	1. Establish outreach recruitment including selective advertising inventories	Personnel	In 3 months, inventory established; selective advertising immediately; change in pool of 30%
	2. Review job qualifications		
	3. Managerial goals	Managers	Immediate; dependent on area; expressed as number of people to be hired

This plan document should also provide:

- a definition of employment equity
- the employment equity mission of the organization
- the purpose of the employment equity plan
- the basis of problem identification
- the establishment of goals and timetables
- responsibilities and accountabilities
- program evaluation criteria and feedback

Summary

An organization's Employment Equity Plan should:

- reflect the needs and priorities of the organization
- address —
  - i) the elimination of discrimination
  - ii) adjustment necessary to compensate for the effects of past discrimination
  - iii) appropriate representation of women across all levels and occupations
- articulate solutions for the problems that have been identified
- include a clear description of organization policy and commitment (mission/mandate)
- be based on qualitative and quantitative information describing the utilization of women in the organization or include plans for obtaining the information
- include specific goals and timetables
- include roles, responsibilities and accountabilities
- identify senior level responsibility
- include measures for changing the political and cultural, as well as the technical, environment
- pinpoint managerial and supervisory accountability
- outline the development of systems to monitor and evaluate progress in a timely basis

Developing an Implementation Strategy

Different groups within an organization will play a role in implementing the employment equity plan. They include: senior management; line or divisional managers; human resources specialists; and all supervisory staff.

Many people within the organization may not completely understand employment equity. It may challenge their traditional attitudes and beliefs about the roles of women and men, which may affect both personal and professional relationships. It may make them apprehensive about how the program will affect their own careers.

The implementation strategy will help staff work effectively in the same direction. It will consider the probable impact of the program and respond to it. At the same time, it will offer support and incentives to employees to encourage them to carry out the changes that will be necessary if the program is to be effective.

In general terms, the purpose of an implementation strategy is: to clarify the roles, responsibilities and rewards attached to the employment equity program; to promote mutual responsibility for the program and its goals; and to further an understanding of the process as part of the organization's corporate ethic. An implementation strategy achieves its goal by:

- Clearly defining the roles of senior management, the employment equity co-ordinator (i.e. the staff person responsible for day-to-day activities) and line managers
- Offering anti-discrimination guidelines for managers and supervisors
- Including training and development activities for managers
- Including a communications strategy as a support measure

The implementation strategy should also consider how employment equity will be finally integrated into the human resources planning and management systems of the organization.

Defining Roles

Senior Management

Senior level commitment to employment equity is *essential* to the program's success. This commitment is made explicit in the organization's policy statement and in supporting documentation. Throughout the entire implementation process, however, management must continue to be responsible and accountable for the employment equity position of the organization, and must make its role clear to the organization's employees. Senior management should, for example, play a role in the employment equity committee, employment equity orientation or training sessions for managers and staff, and make themselves available for regular briefings and updates on the progress of the employment equity program. In fact, senior management should take the opportunity to incorporate the employment equity message into other relevant corporate issues.

Employment Equity Co-ordinator

The staff person(s) assigned to employment equity guides the program on a day-to-day basis. The employment equity co-ordinator assists management, supervisors and staff in developing the various components of the plan.

It is the co-ordinator's responsibility to support the managers in meeting their program objectives. This staff role, while often performed by the human resources or personnel department, is most effective when it can have direct access to the chief executive officer (CEO) in the organization.

At the implementation stage, employment equity staff will be responsible for: training and development activities for managers; program guidelines; ongoing

monitoring and evaluation of program impact; managing the communications program; liaising with outside employment equity practitioners; and informing management of new government equity initiatives.

Employment equity staff often become involved in additional responsibilities — such as career counselling, training sessions for managers or women employees, human rights complaints procedures, and researching and developing special benefits packages and working arrangements. The specific tasks of the employment equity staff will vary depending on the program adopted by the organization.

Line Managers and Supervisors

Although direction for employment equity comes from senior management, responsibility for program implementation rests with line management. Managers and supervisors hire, promote, evaluate and train employees — so their role in employment equity is pivotal. It is essential, therefore, that the employment equity program acknowledges their role and makes them accountable.

The City of Ottawa has developed an effective method to ensure management responsibility. As part of its performance appraisal system, all managers have to measure the progress of employment equity activities in their particular areas of operation. Organizations such as Ontario Hydro have adopted a similar approach. The inclusion of employment equity initiatives within an organization's standard performance measurement system directly integrates employment equity into the corporate planning and accountability cycle. The following checklist outlines the responsibilities of line managers in implementing the employment equity program. They should:

- Set their department goals and targets and measure their progress
- Ensure their department practices reflect corporate policies and initiatives
- Eliminate discriminatory practices and ensure compliance by their department's employees
- Provide career development opportunities to their staff

Anti-Discrimination Guidelines

Good management offers a workplace that is free from discrimination. Many human rights complaints stem from employee's belief that they have been treated unfairly or that the work environment has a different set of rules for different staff members. The employment equity co-ordinator can develop practical guidelines to assist managers and supervisors in creating a positive work environment for all employees. The guidelines should include the basic principles of equal treatment. They include:

Consistency
Managers and supervisors should ensure that employees at all levels are treated in the same way. Conditions of employment, evaluations, pay practices and annual increases are all areas in which consistency must be maintained.

Job Relatedness
The reasons for hiring, promoting, compensating, and so on, must all be related to job requirements. Decisions should be based on facts — not assumptions.

Employment Legislation
Managers should be up-to-date on the law and its impact. Systemic discrimination should be explained and understood.

Complaints Procedures
Managers should be familiar with internal complaints procedures. Complaints should not be ignored.

Complaints should be thoroughly investigated, documented and resolved.

Adverse Impact
Managers should be alert to practices that may have a possible adverse impact — i.e. practices that have a negative effect on one group more than another — and then take steps to modify those practices.

The guidelines suggested here can stand on their own or be integrated into related human resource or employment equity training sessions.

Training and Development for Managers

Because of their pivotal role in program implementation, managers will need a working knowledge of employment equity issues and initiatives. Training and development activities will ensure that managers are well prepared to implement the program successfully.

Employment equity training can be incorporated into existing training packages, or a separate employment equity package can be designed or purchased. At George Brown College, managers participated in a series of seminars on employment equity. Delivered by a consultant, these seminars focused on the implementation of an affirmative action program. Dupont Canada has developed a "Manager's Workshop" that helps participants better deal with their growing accountability for making progress on equity issues.

Training for managers generally concentrates on three areas:

- **Background to employment equity** — explaining the history of affirmative action, the changing role of women, the continuing problem of employment segregation and the wage gap, and the legal underpinnings for the program
- **Employment equity management practices** — analyzing the equity status of the organization, developing special measures to improve the status of women, managing organizational change and measuring impact
- **Human rights and employment legislation** — understanding the legislation and its implications, developing an awareness of internal and external complaints procedures and recognizing sexual harassment.

A trained group of managers will be in a better position to translate policies into practices for the benefit of employees; to develop and achieve the short and long-range employment equity goals of the organization; and, finally, to share in the rewards and ownership of the program.

Communications Strategy

The preparation of a communications strategy is an ongoing activity that starts in the earliest stages of the employment equity program. At the implementation stage, the communications strategy should ensure that all employees are familiar with the employment equity plan and that they are aware of the channels they can use to offer feedback or to seek out information.

Changes in policies and practices as a result of the plan should be publicized. A new or revised

employee handbook may be necessary, for example. Brochures on the program and on related areas — such as sexual harassment, career development and interviewing techniques — will help communicate the organization's commitment. Newsletters, or articles in internal bulletins and newspapers, provide additional opportunities. These and other communications tools, such as internal job postings, should be free of gender bias in language, tone and message.

Employers can also start to develop a strategy for external communications at this point. If one of the employment equity goals is to attract more women applicants, for example, outside recruitment efforts will have to change. Other external communications could include an acknowledgment of equal employment policies — in advertisements and at industry forums, for example.

Much of the communications work falls to the employment equity co-ordinator. The employment equity staff should consult managers and employees on both a formal and informal basis. It may also be the time to call on senior managers to reinforce the message in meetings, training sessions, seminars and round-table discussions.

Throughout the implementation stage, it is important to keep the lines of communication open. This allows the organization to hear feedback on the implementation process; to develop a shared understanding of the program; and to promote mutual commitment to it. It will also be useful in monitoring and adjusting the program and, later, in evaluating it.

Integrating the Program

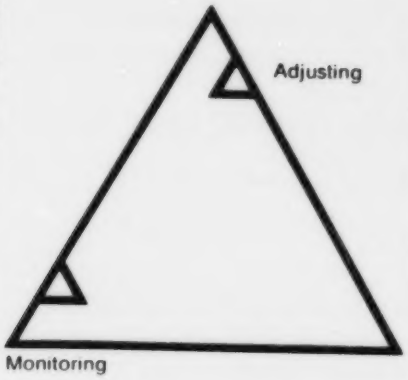
Integration of the employment equity program into an organization's overall management systems should be addressed in the implementation strategy. The pace and extent of integration will depend on the flexibility of existing systems. Organizations with personnel data bases, for example — regularly used for staffing, career planning and so on — will be able to use the information collected in the data analysis stage for employment equity planning purposes in order to monitor effects of the program. In many cases, the development of an employment equity program motivates an organization to become more systematic in its human resources management.

At Consumers' Gas Company Ltd., for example, it is the responsibility of every department manager to ensure that employment equity objectives are implemented. The company has incorporated employment equity goals into the strategic planning system, and the program's initiatives have been integrated into the company's business planning and accountability cycles.

This type of integration of employment equity management into overall management systems will increase the success of the program — but it will also improve the use of human resources and create a fair work environment for all employees.

'If you make management responsible for employment equity, just as if they were handling occupational health and safety, merit increases, pay levels or any other workplace issue, then they'll handle it.'

R. W. (Bob) Martin
President and Chief Executive Officer
Consumers' Gas Company Ltd.



organizational impact

Organizational changes are set in motion as an organization begins to implement an employment equity program. It is important, therefore, to assess the potential impact of the program at this point.

Some organizations have found that it is possible to see significant changes in the representation of women quite quickly. Others see that managers, previously reticent to change, develop enthusiasm for the benefits of new bias-free employment practices. The identification and acknowledgment of successful initiatives can work in a number of very positive ways. It can show that specific short- or medium-term goals can be met, and can demonstrate that longer-term goals can also be achieved. In addition, publicizing positive results can encourage women and maintain and increase the commitment of managers and all other employees.

▲ Monitoring

Organizations with employment equity experience emphasize the value of a visible monitoring system — especially at the beginning of the program. Monitoring can be the responsibility of the employment equity co-ordinator. The co-ordinator will probably need close contact with line managers to support their efforts to implement the employment equity plan.

A monitoring system should work on a number of different levels. First, the system should be designed to assess the progress of the employment equity program while it is being implemented. Second, it should be used to evaluate changes in the overall status of women in the organization. Third, the monitoring system should be a management tool: to review goals; to fine-tune and adjust the program; and to identify problem areas or new issues as they emerge. Finally, the system should work in conjunction with the communications strategy to provide feedback on the program and to encourage commitment within the organization.

During the planning process, employers already will have thought about how to monitor the program. Existing reporting mechanisms may be an efficient way to gather some of the information needed to assess progress and keep senior officers informed. If regular management meetings are held, a report prepared by the employment equity staff person can be added to the agenda. If the personnel division provides monthly reports on staffing actions, information on hirings, promotions, terminations and so on can be broken down by sex. If employment equity goals have been integrated into the formal planning cycle, employers can assess employment equity goal achievement much like any other corporate goal — or employers may decide that special reporting mechanisms, implemented at the beginning of the program, will give it a higher profile.

Some of the information needed to monitor the program's progress is acquired through more informal channels. The employment equity co-ordinator may hold periodic committee meetings to review the impact of new policies on the status of women, or to discuss certain aspects of the program with managers or employees. The co-ordinator may attend job interviews or help review job applications. Ongoing support from line managers will provide invaluable feedback for assessing the program's effectiveness.

The monitoring procedure that an organization chooses will be based on the organizational environment and on the program activities set out in the employment equity plan. Here are some key questions, however, that will help you to monitor your program, no matter what method you rely on:

- Are targets being set and goals being met?
- Are new policies and practices being implemented?
- Are personnel policies consistent with human rights legislation?
- Are there fewer human rights complaints?
- Does the program need adjusting?
- Are alternative strategies more appropriate?
- Are new issues emerging?
- Is the program understood?
- Are managers supporting the program?
- Are employees supporting the program?
- Are sufficient resources assigned?
- Is the representation of women improving?
- Are women moving into non-traditional areas?
- Is the wage gap being reduced?
- Are more women applying for jobs?

Evaluating

Three important areas need to be assessed when an organization is evaluating the overall impact of its employment equity program:

- Changes in the corporate environment — in the climate and values of the organization
- Changes in employment systems — the policies and practices of the organization
- Changes in the employment status of women — their distribution and representation in the organization, and salary levels

Changes in the corporate environment include the reactions of employees to the program. Changes in attitudes — qualitative changes — can be assessed through employee surveys, interviews and the management appraisal process.

Periodic attitude surveys can provide insight into changing employee opinions and perceptions, job satisfaction, career development and training needs. At the University Hospital in London, for example, a recently completed study on the quality of worklife — the second such attitude study conducted — has prompted the establishment of the Quality of Worklife Committee and five sub-committees. Their mandate is to investigate areas of concern about the hospital's worklife. The sub-committees are addressing the issues of employee recognition, career counselling and development, stress management, employee development and patient and staff relations.

If employment systems have been targeted for change, employers will want to keep track of those changes. Interim reports on job transactions throughout the organization, or in specific divisions or units, can be prepared.

If the employment equity plan focuses on recruitment, then the numbers of applications, interviews and hirings can be examined for female representation. A qualitative review of changes in policies and practices can be compared to projected statistical outcomes. The review may also highlight the need for new policy guidelines.

Over the last 10 years, the City of Windsor has undertaken a number of initiatives to encourage the recruitment of women. In 1985, the city's personnel department published a recruitment manual. One of its major recommendations was to include women on interview teams, whenever possible, if women candidates were being considered. The personnel department particularly recommended this measure for selection panels choosing management, supervisory and non-traditional staff.

Lastly, and most importantly, employers will want to capture statistical or quantitative changes in the status of women within their organizations. Periodic workforce, job group, availability and job transaction analyses will allow the organization to compare results with the baseline data collected earlier.

Ortho Pharmaceutical (Canada) Ltd., a firm of approximately 260 people, has conducted annual employment equity audits since 1982, when it made a presentation to its management board. Components of the audits include: an evaluation of female representation by job category; a review of salary and administration practices; and an assessment of personnel policies and procedures.

'We reviewed our hiring and development criteria to ensure we were hiring and developing promotable women. Our focus in this area has resulted in increased female representation.'

Grant Leishman
Director, Employee Relations
Ortho Pharmaceuticals (Canada) Ltd.

Adjusting

A good monitoring and evaluation system will do more than help to assess the employment equity program. It should assist in the management of the program — in setting new goals and targets, in fine-tuning and adjusting the program, and in identifying issues as they emerge.

Modifying and adjusting the employment equity plan can be accomplished most effectively with input from line managers, employee and union representatives. Changes to the program that are based on suggestions and advice from all employees tend to increase staff commitment and investment in the program. Many of these adjustments can be made in an ongoing, informal manner or as part of the business objective review process — on the agendas of monthly meetings, and so on.

Informal feedback channels, such as open forums for discussion and women's networks, will also be useful in pinpointing problem areas and in managing them.

The employment equity co-ordinator will be in a position to flag potential problem areas; to bring them forward for senior management attention; and to make recommendations for new policies and procedures, if necessary. Employers can incorporate new issues and adjustments into the plan in a more formal way — as part of a year-end review, for example, or for next year's planning cycle. In this way, program renewal and increased corporate commitment to employment equity can be set in motion.

Communicating Results

There will be a need for more formal feedback mechanisms to keep all employees up to date on program developments. As part of the communications strategy, an employment equity annual report, based on the outcomes of the evaluation and goal-setting exercise, may be a useful tool. Interim or progress reports may suit the management style of the organization. Reports on special projects, results, or on the experiences of managers or employees may also be in order.

In addition, employers can publicize the organization's successes within its industrial sector or to the public at large. You may want to produce an article for your trade journal, for example, or arrange speaking engagements. You may want to nominate your organization for an annual Employment Equity Award sponsored by the Ontario Women's Directorate.

Use of the monitoring system to communicate the program's impact has a number of benefits. Employers can bolster internal commitment to the program. A policy statement from senior management, for example, acknowledges the organization's achievements and reaffirms the priority of the program. A more public approach — a section on employment equity in the organization's annual report, for instance — will serve to ensure that the program is seen as part and parcel of the corporate purpose. A broader public awareness campaign is likely to recruit more highly skilled women for your organization. Depending on the sector, promotion of employment equity activities in an organization could also have potential for marketing products and services.

Summary

This booklet concludes the discussion of the employment equity management process that began in the previous booklet. Taken together, **Organizational Analysis** and **Organizational Change and Impact** profile the issues, questions and approaches that will help to improve the status of women in an organization.

Employment equity programs work. Organizations with programs in place can point to a number of key factors that led to success:

- The framing of employment equity within the corporate purpose and in the human resources context
- Recognition of the internal and external organizational environment
- Establishment of strong, visible senior level support
- Appointment of appropriate management and staff to guide and oversee the program
- Collection of baseline information on the characteristics and distribution of the workforce
- Transferral of responsibility for employment equity to line managers
- Establishment of objective criteria for assessing personnel policies
- Establishment of flexible and attainable goals
- The setting of priorities based on available resources
- The monitoring and adjustment of the program on an ongoing basis
- Integration of employment equity within existing management systems

For practical examples, drawn from a cross-section of organizations with experience in employment equity, see the last booklet in this series, entitled **Employment Equity Initiatives**.

Bibliography

Beer, Michael. **Organizational Change and Development: A Systems View.** Glenview, Illinois: Foreman and Co., 1980.

Blackhurst, Marjorie and Baptist, Donna. **Considering Organization Culture in Employment Equity Planning.** Canadian Women's Studies. York University. Vol. 6, No. 4, 1985, pp. 40-42.

Bocher, Rita A. **Does Tradition Affect Affirmative Action Results? How Pennsylvania Achieved Changes at the Middle Management Level.** Public Administration Review. Vol. 42, No. 5, 1982, pp. 475-478.

Bruce, M. **The City of Toronto's Equal Employment Opportunity Program.** Multiculturalism, Vol. V, No.2 (1982), pp. 31-33.

Canadian Labour Congress. **Equal Opportunity and Treatment For Women Workers.** Policy Statement, 1976.

Canadian Union of Public Employees. **Equal Opportunity at Work: A CUPE Affirmative Action Manual.** Ottawa, 1976.

The Conference Board, Inc. **Corporate Culture and Change: Highlights of a Conference.** 1986.

Kanter, Rosabeth Moss. **The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation.** New York: Simon and Schuster, 1983.

Ontario Women's Directorate. C.M.A. **Employment Equity for Women. How does your company measure up?** Toronto: Canadian Manufacturers' Association, 1986.

Schlesinger, Leonard A., Kotter, John P. and Sathe, Vijay. **Managing the Human Organization.** New York: Dow Jones - Irwin, 1979.

Shaeffer, Ruth. **Non-Discrimination in Employment and Beyond.** New York: The Conference Board, 1980.

Resources

Ontario Women's Directorate

Consultative Services Branch

The Ontario Women's Directorate is the agency in the Ontario government that co-ordinates the development and communication of programs and policies for women. Its aim is economic and social equality for women in Ontario.

The Consultative Services Branch of the directorate specializes in the area of employment equity. It is responsible for encouraging the planning, development and expansion of employment equity programs in Ontario's public and private sectors.

In order to achieve this goal, the branch provides a wide range of consulting services to employers who are either just beginning to initiate employment equity programs, or wish to enlarge those that are already established. Consultants offer employment equity strategies that are tailored to the organization's particular environment.

The services that this branch offers include:

- Workshops and seminars
- Technical guides and information
- Videos
- Advice on relevant legislation and government policies
- Opportunities to exchange ideas with other employers through networks and demonstration projects
- Recognition of success through annual awards in employer excellence

For further information, contact:

The Consultative Services Branch
Ontario Women's Directorate
480 University Avenue
2nd Floor
Toronto, Ontario M5G 1V2
(416) 597-4500

Additional information about other special groups is available from:

Handicapped Employment Program
Ontario Ministry of Labour
10th Floor
400 University Avenue
Toronto, Ontario M7A 1T7
(416) 965-2321

Race Relations Division
Ontario Human Rights Commission
11th Floor
400 University Ave.
Toronto, Ontario M7A 1T7
(416) 965-1613

Technical Aids

- Sample planning format
- Anti-discrimination guidelines for managers
- Video on bias-free recruitment
- Sexual harassment model policy
- Employment equity training workshops and seminars
- Non-sexist editorial guidelines
- Monitoring and reporting formats

Publications in this Series

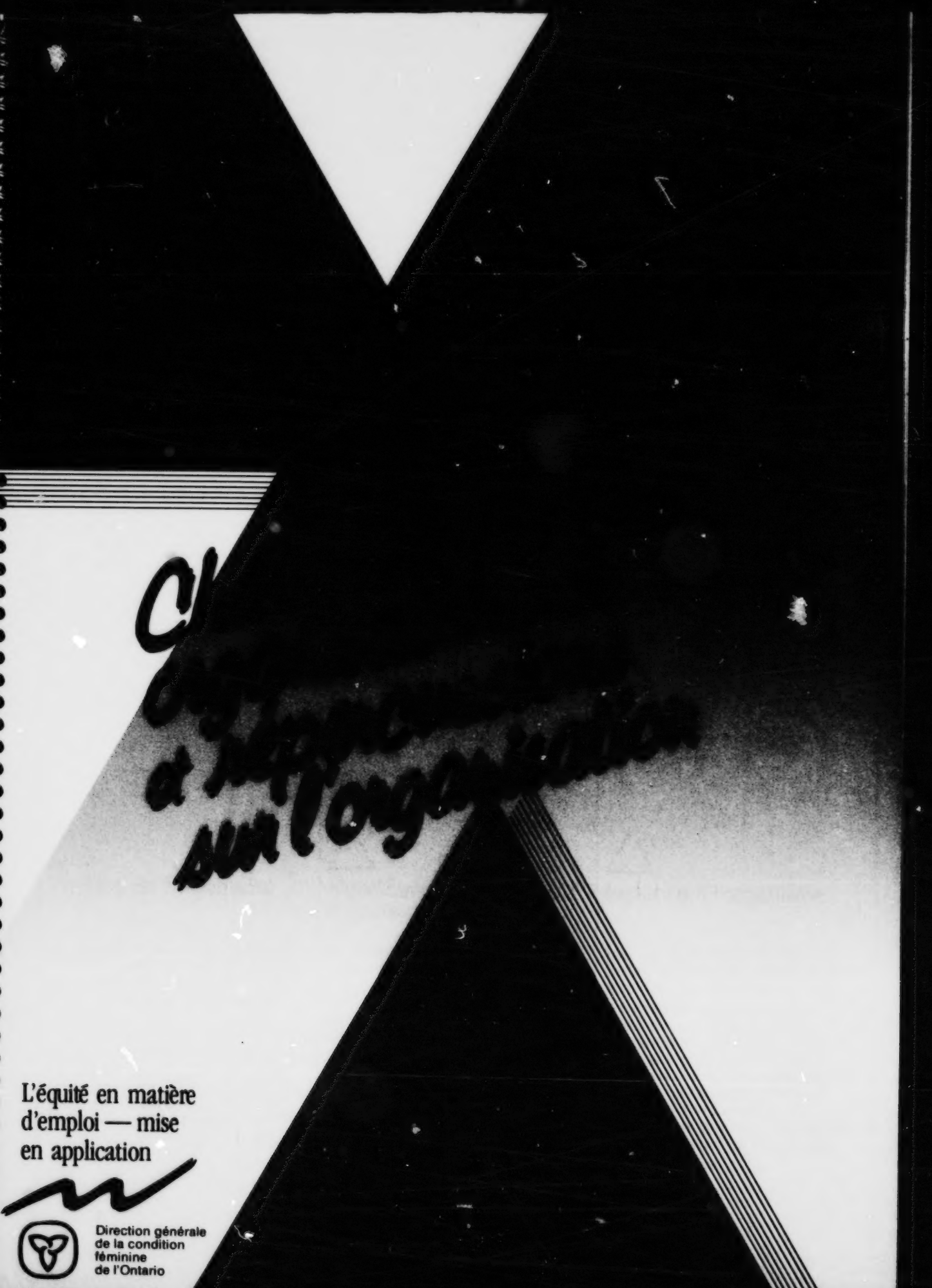
Managing Employment Equity

- Introduction to a Series
- An Overview
- Organizational Analysis
- Organizational Change and Impact
- Legislation — A Guide for Employers
- Employment Equity Initiatives

Ontario Women's Directorate

Minister Responsible for Women's Issues

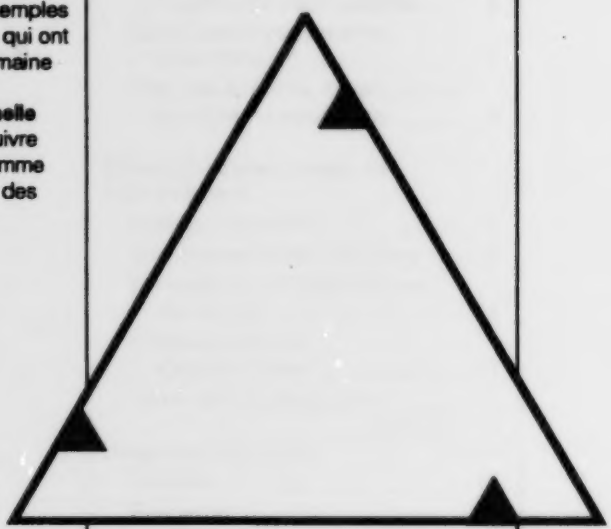
ISBN 0-7729-2470-8



L'équité en matière d'emploi — mise en application

Direction générale
de la condition
féminine
de l'Ontario

Ce fascicule intitulé **Modifications apportées à l'organisme et leur impact** est le quatrième d'une série de publications sur l'équité d'emploi préparées par la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario. Le premier fascicule constitue une introduction à la série. Le deuxième donne un aperçu du processus de gestion de l'équité en matière d'emploi. Le troisième, intitulé **Analyse de l'organisme**, approfondit le processus. Dans ce fascicule, on achève l'examen du processus. Le cinquième fascicule est intitulé **Les lois Guide à l'intention des employeurs**. Le sixième fascicule, **Initiatives**, donne des exemples pratiques provenant d'organismes qui ont acquis de l'expérience dans le domaine de l'équité d'emploi. Le septième fascicule, **La formation professionnelle des femmes**, décrit les étapes à suivre dans la mise en place d'un programme de formation adaptés aux besoins des femmes.



Analyse de l'organisme

Le processus de gestion de l'équité d'emploi commence par une analyse de l'organisme, soit un examen du lieu de travail et de la situation du personnel.

L'analyse de l'organisme est l'élément fondamental du processus car elle permet aux employeurs de réunir toutes les données pertinentes pour prendre ensuite les mesures correctives qui s'imposent.

Modifications apportées à l'organisme

Le programme d'équité d'emploi, comme tout programme qui entraîne des modifications importantes au sein d'un organisme, doit être préparé avec un maximum de soin et de délicatesse.

Il est donc impératif de procéder à une planification et à une mise en oeuvre bien pensées si l'on veut qu'il soit efficace, qu'il aboutisse au résultat escompté et qu'il ait un impact positif.

Impact sur l'organisme

Tout bon gestionnaire veut pouvoir évaluer l'impact des modifications apportées à son organisme.

Les gestionnaires doivent donc suivre de près l'exécution des différentes étapes du processus d'équité en matière d'emploi à mesure qu'il progresse vers l'objectif ultime — un lieu de travail où le recrutement, la formation, l'avancement et la rémunération sont basés exclusivement sur le mérite.

Table des matières

Introduction 3
Modifications apportées à l'organisme ... 4
Planification et stratégie de mise en oeuvre 4

Élaboration d'un plan d'équité en matière d'emploi
Établissement des priorités 5
Préparation des objectifs 6
Élaboration de systèmes excluant la discrimination 6
Accommodements raisonnables 7
Préparation de mesures spéciales .. 8
Attribution des responsabilités 8
Identification des systèmes de contrôle 9
Liste des éléments d'évaluation et structure du programme 9

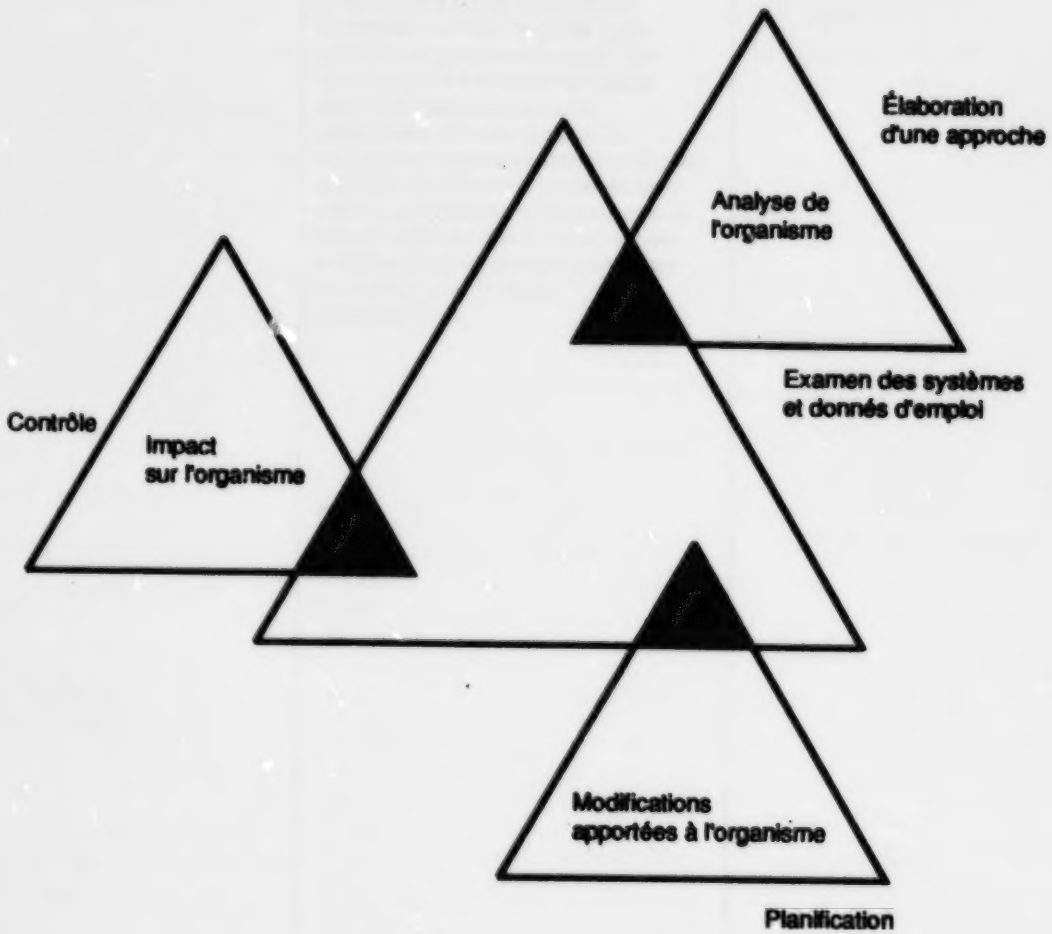
Élaboration d'une stratégie de mise en oeuvre
Définition des rôles 11
Directives anti-discriminatoires 12
Formation et perfectionnement des cadres 13
L'organisation des communications 13
Intégration du programme 14

Impact sur l'organisme
Contrôle 15
Évaluation 16
Adaptation 17
Communication des résultats 18

Résumé 19
Bibliographie 20
Ressources 21

Table des matières

Processus de gestion de l'équité d'emploi



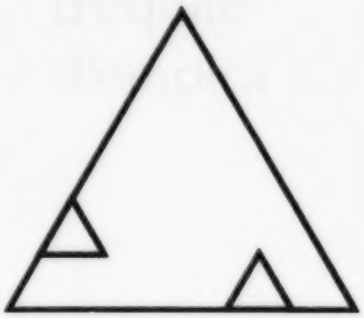
Introduction

Ce fascicule permet à l'organisme de découvrir les deuxième et troisième grandes étapes du processus de gestion de l'équité d'emploi — les modification apportées à l'organisme et leur impact. Cette étape du programme constitue un défi majeur pour l'organisme. À ce stade, l'organisme a analysé sa situation et il est donc prêt à façonner le programme d'équité d'emploi avant de l'appliquer. Mais encore faut-il qu'il reconnaisse que ce programme doit être introduit avec un maximum de diplomatie pour être véritablement efficace. Les modifications apportées à l'organisme doivent tenir compte des conditions particulières au lieu de travail, et reconnaître ses problèmes particuliers. À cet égard, un programme d'équité d'emploi est semblable à n'importe quelle autre question de gestion importante. Son traitement doit être systématique et assorti de mesures pratiques appropriées. Un plan d'action ou programme fournira les moyens de gérer le processus. Bien que la planification varie d'un organisme à l'autre, l'objectif reste le même et vise l'intégration des principes d'équité d'emploi afin de les harmoniser avec le milieu organisationnel.

On décrit dans ce fascicule les mesures que peuvent prendre les organismes pour offrir des chances égales à tous les membres du personnel. Il propose aussi aux employeurs des méthodes favorisant une transition en douceur. Avec chacune de ces étapes, les employeurs créent un milieu de travail où l'équité d'emploi devient progressivement une réalité.

Mise en oeuvre Planification

Modifications apportées à l'organisme



Au stade de l'analyse du processus de planification de l'équité d'emploi, l'organisme s'engage à examiner ses méthodes de gestion des ressources humaines pour s'assurer qu'il agit en toute justice et avec objectivité. Conformément à son engagement, il lui faut ensuite adopter des stratégies de planification et de mise en oeuvre. Elles permettront à l'organisme de gérer le processus d'adaptation afin d'arriver à des résultats positifs .

Planification et stratégie de mise en oeuvre

Le processus de planification a pour but d'arriver à trouver des solutions aux problèmes révélés par l'analyse de l'organisme. Il vise ce qui suit :

- l'établissement des priorités de l'organisme;
- l'établissement de buts et d'objectifs raisonnables;
- l'élaboration de systèmes équitables et de mesures d'emploi spéciales;
- l'identification et l'attribution des responsabilités et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs;
- l'identification des systèmes de contrôle permettant d'évaluer les modifications apportées à l'organisme et leur impact sur le programme.

Une stratégie de mise en oeuvre doit être élaborée afin que l'action corrective produise son effet en douceur et efficacement. Elle crée une atmosphère favorable à l'évolution. Une bonne stratégie de mise en oeuvre attribue sans ambiguïté les domaines de responsabilité et d'imputabilité pour l'ensemble du programme d'équité d'emploi, y compris le rôle de la haute direction, du coordonnateur ou de la coordonnatrice de l'équité d'emploi et des cadres hiérarchiques. Une stratégie de communication permet par ailleurs de compléter le processus de mise en oeuvre. Enfin, la stratégie de mise en oeuvre a pour but d'intégrer le programme d'équité d'emploi dans les systèmes et objectifs généraux de l'organisme.

Elle comprend les éléments suivants :

- la définition des rôles
- l'élaboration de directives anti-discriminatoires;
- la préparation d'occasions de formation et de perfectionnement à l'intention des cadres;
- la création d'une stratégie de communication;
- l'intégration du plan d'action.

Élaboration d'un plan d'équité d'emploi

Le plan d'équité d'emploi prépare le terrain en prévision des modifications à apporter à l'organisme et doit par conséquent :

- identifier et éliminer toute discrimination;
- remédier à la discrimination antérieure;
- faire en sorte que les groupes cibles soient représentés de façon équilibrée dans tout l'organisme;
- réduire l'écart salarial entre les hommes et les femmes.

Le plan doit être harmonisé avec les objectifs, les structures, le style de gestion, les ressources et le système de valeurs de l'organisme. Les conditions économiques et politiques, ainsi que les taux de main-d'oeuvre et chiffres de croissance prévus pour l'organisme exercent aussi une influence sur l'élaboration du plan d'équité d'emploi.

Le but premier de ce plan est de résoudre les problèmes. En effet, il doit permettre à chaque organisme de découvrir ses propres problèmes et les solutions qui refléteront sa spécificté. Les solutions proposées tiendront compte de la capacité de l'organisme à mettre en oeuvre le plan d'action et à concrétiser les objectifs d'équité.

Bien que chaque plan d'action soit unique, différents plans auront un certain nombre de caractéristiques communes indispensables à leur efficacité :

- l'établissement des priorités;
- la préparation des objectifs, du calendrier et l'affectation des ressources;
- l'élaboration de systèmes excluant la discrimination
- la préparation de mesures spéciales;
- l'attribution des responsabilités;
- l'identification des systèmes de contrôle.

Établissement des priorités

L'analyse de l'organisme a déjà permis d'identifier les questions d'équité d'emploi et les sources de problèmes propres à l'organisme, et elle a probablement abouti à une série de recommandations visant à les résoudre. Il s'agit ensuite d'établir les priorités du programme. Ce travail incombe normalement à la haute direction, aux cadres hiérarchiques et au coordonnateur ou la coordonnatrice de l'équité d'emploi. Comme des décisions critiques sur la nature du programme d'équité et du plan d'action sont souvent fondées sur ces priorités, le personnel doit pouvoir y participer.

Chaque étape du processus décisionnel doit donner lieu à un rapport d'activités pour mieux préparer la planification de l'étape suivante. Le rapport doit donner un aperçu de l'approche de l'organisme dans le domaine de l'équité d'emploi, identifier ses priorités, désigner les responsables du plan d'action et préciser aux membres du personnel comment ils peuvent participer au processus.

«En tant que conseiller en ressources humaines, j'ai coordonné l'analyse du milieu de travail et réuni toutes les données numériques. À ce stade, il m'a paru important de présenter un rapport officiel au comité chargé de la politique pour indiquer les constatations faites et obtenir l'autorisation de poursuivre le travail.»

Geri Markvoort
Conseiller en ressources humaines
Abitibi-Price Inc.

Élaboration d'un plan d'équité d'emploi

Préparation des objectifs

Un plan d'équité d'emploi doit comporter obligatoirement des objectifs précis et un calendrier. Si l'on fixe des objectifs, c'est pour vérifier que les modifications sont effectivement concrétisées

Il est préférable de fixer des objectifs à court, moyen et long terme. Il est ainsi beaucoup plus facile d'évaluer l'impact des différentes activités à des périodes différentes et de déterminer les modifications à y apporter au besoin. Lorsque les objectifs doivent être atteints au cours d'un délai donné, l'attribution de la responsabilité du programme aux effectifs concernés s'en trouve facilitée. Un objectif à long terme d'une société pourrait consister, par exemple, en une augmentation du nombre des femmes qui occupent des postes de direction de l'ordre de 25 pour cent. Les objectifs intérimaires permettront de suivre les progrès de chaque division vers la réalisation de l'objectif ultime. Quant aux objectifs à court terme, ils peuvent aider les cadres à comprendre la nature de l'engagement de la société envers l'équité d'emploi et à élaborer leurs propres plans d'action afin que leur division atteigne ses objectifs.

Différents organismes ont constaté qu'il était impératif de tenir compte des critères suivants lors de l'établissement des objectifs d'équité d'emploi :

- les objectifs doivent correspondre aux questions soulevées par l'analyse de l'organisme;
- les objectifs doivent être précis et concrets afin d'être mesurables;
- les objectifs doivent être réalistes et assortis d'échéances raisonnables;
- aux différents objectifs doivent correspondre des ressources nettement identifiées et des niveaux de responsabilité;
- les objectifs doivent être intégrés dans les systèmes de planification de l'organisme.

Ainsi, un employeur pourrait fixer comme objectif l'établissement d'un programme de recrutement de personnel féminin compétent. Selon un autre objectif, il pourrait vouloir augmenter le nombre de femmes exerçant des professions traditionnellement réservées aux hommes.

Les objectifs n'équivalent pas à des quotas. Ils correspondent aux résultats qu'espère atteindre l'organisme d'après son personnel, la disponibilité de la main-d'oeuvre à l'extérieur de l'entreprise et les mesures spéciales qu'elle envisage d'appliquer. Les objectifs sont des instruments dont l'organisme peut se servir pour évaluer l'impact de l'action corrective et procéder aux modifications qui s'imposent.

Initiatives - le sixième fascicule de cette série, donne des exemples de méthodes diverses de préparation des objectifs qui ont été appliquées par des organismes des secteurs public et privé.

Élaboration de systèmes excluant la discrimination

Tous les organismes élaborent des méthodes et des politiques concernant le personnel qui régissent les décisions sur la formation, l'embauchage l'avancement, la planification du recrutement des remplaçants et remplaçantes, les cheminements de carrière et autres questions d'emploi. Ces décisions peuvent avoir une incidence sur la capacité d'une entreprise à agir équitablement dans le domaine de l'emploi.

Les méthodes et politiques d'emploi peuvent comporter des éléments de discrimination directe ou indirecte. C'est le cas lorsque des limites de taille et de poids, par exemple, ou autres critères physiques inutiles, restreignent les occasions d'emploi pour les femmes et certaines minorités visibles alors que ces personnes pourraient être parfaitement capables d'occuper les emplois.

L'analyse de l'organisme et la vérification de la politique du personnel auront permis de révéler les aspects discriminatoires des politiques et méthodes. Il s'agit maintenant de les remplacer par des politiques neutres. On dit qu'une politique d'emploi est neutre lorsqu'elle n'a pas de conséquences négatives pour les femmes ou autres groupes cibles. Il faut aussi rappeler à ce stade qu'un organisme peut appliquer des politiques officieuses qu'il serait sans doute souhaitable d'examiner.

(Les politiques officieuses sont celles qui ne figurent pas dans un manuel de l'organisme mais qui font cependant partie intégrante des principes de gestion de l'entreprise.)

Méthodes d'embauchage

Exemples de discrimination systémique	Exemples de solutions
1. Méthodes de recrutement qui limitent les candidatures de personnes appartenant aux groupes cibles, p. ex., bouche à oreille, politiques d'embauchage interne.	L'entreprise pourrait compléter la méthode du bouche à oreille en s'adressant aux organismes communautaires représentant les groupes cibles ou le Centre d'emploi du Canada de la localité.
2. Systèmes de description d'emploi, d'évaluation du rendement et de l'emploi qui sous-évaluent les fonctions des postes traditionnellement occupés par des femmes.	Réécrire les descriptions d'emploi, repenser les systèmes d'évaluation, offrir une formation spéciale aux responsables de la supervision pour qu'ils sachent comment éliminer le sexisme.
3. Lieu et climat de travail où le harcèlement sexuel n'est pas expressément désapprouvé.	Publier une politique officielle contre le harcèlement sexuel comportant des directives d'application et prévoir un suivi sous forme d'évaluation et de mesures disciplinaires; mettre en place des systèmes permettant à tous les membres du personnel de déposer plainte et de résoudre les problèmes.
4. Documents qui sont systématiquement au masculin.	Examiner les documents écrits pour éliminer le sexisme reflété dans la formulation des politiques, des descriptions d'emploi, etc. Publier des politiques et directives précisant que tous les communiqués et documents doivent s'adresser autant aux hommes qu'aux femmes.

Dans certains organismes, il suffira d'apporter quelques modifications mineures aux politiques pour les rendre neutres. Dans d'autres, il faudra procéder à des révisions importantes ou même envisager l'adoption de politiques et de méthodes nouvelles afin de refléter le caractère mixte de la main-d'oeuvre et d'éviter toute discrimination. (Voir l'annexe I, **Analyse de l'organisme**, le

Accommodements raisonnables

Les tribunaux s'occupant d'affaires mettant en cause les droits de la personne au Canada parlent «d'accommodements raisonnables» pour évoquer les responsabilités des employeurs qui répondent aux besoins de leurs effectifs. Les mesures d'accommodement raisonnables peuvent être variées comme : repenser les fonctions d'un emploi ou d'un poste de travail pour les rendre accessibles aux personnes handicapées ou proposer des horaires de travail variables aux membres du personnel qui chassent et pêchent à certaines époques et sont prêts à faire des journées de travail particulièrement longues le reste du temps. Il arrive souvent que de nombreuses personnes profitent de ces mesures destinées à aider des membres

de groupes cibles sans pour autant causer un «préjudice injustifié à l'employeur».

Selon les codes des droits de la personne, lorsqu'une exigence ou une qualité requise entraîne une discrimination systémique ou constructive, l'exigence ou la qualité requise doit être établie de façon raisonnable et de *bonne foi* dans les circonstances.Le Code ontarien des droits de la personne va encore plus loin. Il stipule que la Commission des droits de la personne ou un tribunal ne doit pas conclure qu'une exigence ou une qualité requise doit être établie de façon raisonnable et de *bonne foi* à moins d'être convaincu qu'il n'est pas possible de tenir compte des besoins de la personne qui fait l'objet d'une discrimination sans que cela entraîne un «préjudice injustifié» pour l'employeur, compte tenu du coût, des sources de financement extérieures et des exigences en matière de sécurité, s'il y a lieu.

Préparation de mesures spéciales

Tout plan d'équité d'emploi doit prévoir des mesures spéciales visant à accélérer la pleine participation des femmes (ou autres groupes cibles) au sein de l'entreprise. De telles mesures peuvent remédier aux effets de la discrimination antérieure et améliorer le moral chez les employées.

Les mesures de redressement ont pour but d'accorder un traitement préférentiel *temporaire* au groupe cible pour réparer la discrimination passée. Comme elles sont à court terme, elles ne modifient pas de manière permanente les systèmes de l'organisme. Leur effet est limité au groupe cible, mais il est important de les appliquer judicieusement pour éviter qu'elles suscitent des réactions négatives dans d'autres secteurs de l'organisme.

Ainsi on peut établir des programmes de formation en gestion réservés aux femmes. La Loi canadienne sur les droits de la personne et le Code ontarien des droits de la personne autorisent le recours à de telles mesures compensatoires, mais l'employeur doit obtenir au préalable l'autorisation de la commission compétente. Pour éviter que des membres du personnel s'opposent à de telles mesures spéciales, l'employeur peut mettre en oeuvre une stratégie de communication efficace. Les effectifs seront d'autant plus disposés à accepter ces mesures que le personnel se sera engagé à concrétiser le programme d'équité d'emploi, et que cette volonté se sera affirmée tôt et aura été renforcée par une publicité constante.

Attributions des responsabilités

Il est impératif que les cadres participent à l'élaboration du programme puisqu'ils sont responsables de sa mise en application. Le coordonnateur ou la coordonnatrice du programme d'équité d'emploi doit s'entretenir avec les directeurs et directrices, chefs de service et responsables de la supervision pour fixer des objectifs dans ce domaine qui correspondent à leurs besoins, préoccupations et priorités. Lorsque les cadres participent à la préparation du programme, non seulement ils se sentent directement concernés par le programme d'équité d'emploi, mais l'accent se trouve ainsi mis sur leurs responsabilités du point de vue de la réalisation de ses objectifs.

Lorsque les travailleuses et travailleurs sont syndiqués, il est indispensable que les sections locales participent à cette étape du processus de gestion de l'équité d'emploi. Le syndicat doit pouvoir s'exprimer au sujet du programme. Dans l'ensemble, les syndicats sont favorables à la notion d'équité d'emploi, d'ailleurs les organismes syndicaux nationaux ont fortement contribué à renforcer les initiatives dans ce domaine. Les représentants locaux doivent participer à l'établissement des objectifs et buts, et s'engager à obtenir la concrétisation des aspects du programme d'équité d'emploi qui intéressent particulièrement leurs membres.

L'apport des syndicats peut être précieux dans le domaine de l'offre d'ateliers d'information et de séances de formation. Par ailleurs, des comités regroupant des représentants de la

direction et du syndicat peuvent proposer des projets intéressant les deux parties. Chez General Motors, des comités mixtes d'action positive auxquels participent les travailleuses et travailleurs canadiens de l'automobile existent partout en Ontario et au Québec depuis la signature de la convention collective de 1984. Ces comités ont lancé des programmes spéciaux de recrutement et de formation. Ainsi, à l'usine de Scarborough, un projet pilote d'«aiguillage-garderie» a été mis en oeuvre.

Le processus de négociation a permis aux personne intéressées d'obtenir un certain nombre de mesures spéciales concernant les avantages sociaux et la rémunération, ainsi que des accommodements qui vont dans le sens des objectifs d'équité d'emploi.

La direction et les syndicats ont collaboré à l'élaboration de politiques d'équité d'emploi. Par ailleurs, les syndicats ont proposé des initiatives spéciales qui ont eu une incidence très nette sur la participation des femmes dans les différents secteurs de main-d'oeuvre. Citons à titre d'exemple la section locale 2189 du SCFP/CUPE qui a négocié avec la Young Women's Christian Association (YWCA) à Toronto un congé de maternité non rémunéré, ainsi qu'une indemnité de garde d'enfant de 30 $ par enfant et par mois aux parents ayant des enfants de moins de 11 ans.

La responsabilité en matière de réalisation des objectifs d'équité d'emploi doit être régie par un système d'attrition des responsabilités de l'organisme. Il incombe aux directeurs et directrices, chefs de service, superviseurs et superviseures et, dans certains cas, aux syndicats de prendre une part active et de donner l'exemple dans ce domaine.

Identification des systèmes de contrôle

Il faut incorporer un système de contrôle dans le programme d'équité d'emploi pour pouvoir en évaluer l'impact. Il est souhaitable d'élaborer un tel système en collaboration avec les directeurs et directrices, chefs de service, superviseurs et superviseures et spécialistes de ressources humaines. Il doit être suffisamment précis pour bien saisir tous les résultats et pouvoir aussi être adapté aux besoins et priorités en évolution. (La question de la conception et de la mise en oeuvre d'un système de contrôle est approfondie un peu plus loin.)

Liste des éléments d'évaluation et structure du programme

La liste de contrôle suivante donne le détail des éléments fondamentaux constitutifs d'un programme d'équité d'emploi.

Liste de contrôle des éléments du programme d'équité d'emploi

Formulation de la déclaration de principe
Documentation des données générales
Identification des domaines où des problèmes sont à résoudre
Documentation des priorités
Établissement des objectifs et calendriers
Clarification du rôle du syndicat ou des effectifs
Affectation des ressources
Attribution des responsabilités
Identification des mécanismes de contrôle

Exemple de structure d'un programme d'équité d'emploi

Les initiatives d'équité d'emploi doivent être incorporées dans les systèmes de gestion des services et de la société selon des structures standard. Il est en outre souhaitable qu'un programme consolidé d'équité en matière d'emploi soit remis ou soit accessible aux cadres et au personnel.
La structure qui suit est donnée à titre d'exemple :

Domaine d'action	Recommandations	Responsabilité	Objectif et date
Avancement	1. La liste des femmes cadres doit être mise à jour et consultée chaque fois qu'un poste de direction doit être pourvu. Les femmes figurant sur cette liste pourraient être invitées à poser leur candidature.	Formation des cadres	Augmentation immédiate du taux de recommandation de plus de 50% par rapport à l'année précédente
Recrutement pour des postes habituellement occupés par des hommes	1. Instaurer un système de dépistage de candidates à recruter, y compris des listes d'annonces sélectionnées	Personnel	Délai de 3 mois pour la création des listes; annonces sélectionnées immédiates; changement de la main-d'oeuvre de 30%
	2. Examen des qualités requises		
	3. Objectifs au niveau de la direction.	Cadres	Immédiatement; variation selon le secteur; exprimés sous forme de nombre de personnes à embaucher.

Un tel document doit aussi comprendre ce qui suit :

- une définition de l'équité d'emploi;
- la mission de l'organisme dans le domaine de l'équité d'emploi;
- l'objectif du programme d'équité d'emploi;
- le principe à la base de l'identification des problèmes;
- l'établissement de buts et de calendriers;
- l'attribution des responsabilités;
- les critères d'évaluation du programme et de rétroaction.

Résumé

Le programme d'équité d'emploi d'un organisme devrait :

- tenir compte des besoins et des priorités de l'organisme;
- viser;
  i) l'élimination de la discrimination;
  ii) l'adaptation nécessaire pour compenser les effets de la discrimination passée;
  iii) la représentation appropriée des femmes à tous les niveaux et dans toutes les catégories professionnelles;
- proposer des solutions aux problèmes qui ont été identifiés;
- inclure une description simple de la politique et de l'engagement de l'organisme (mission/mandat);
- être fondé sur des données qualitatives et quantitatives décrivant le recours à la main-d'oeuvre féminine au sein de l'organisme ou inclure des projets de collecte de telles données;
- inclure des objectifs et calendriers précis;
- inclure les rôles, responsabilités et imputabilités;
- identifier la responsabilité de la haute direction;
- inclure des mesures visant à modifier la politique et les principes de l'organisme, ainsi que l'environnement technique;
- indiquer avec précision les domaines d'imputabilité pour les chefs de service et responsables de la supervision;
- donner les grandes lignes de l'élaboration de systèmes de contrôle et évaluer les progrès en temps voulu.

Élaboration d'une stratégie de mise en oeuvre

Plusieurs groupes au sein d'un organisme participent à la mise en oeuvre du programme d'équité d'emploi : la haute direction, les cadres hiérarchiques et chefs de division, les spécialistes des ressources humaines et tout le personnel de supervision.

Il peut arriver que bien des gens dans un organisme ne comprennent pas parfaitement en quoi consiste l'équité d'emploi. Un tel programme peut faire planer des doutes dans leur esprit en préconisant des notions différentes de leurs croyances et attitudes traditionnelles concernant le rôle des femmes et des hommes, et créer une certaine tension dans leurs relations personnelles et professionnelles. Ils peuvent craindre les conséquences qu'un tel programme peut avoir sur leur propre carrière.

La stratégie de mise en oeuvre permettra au personnel d'oeuvrer efficacement vers un but commun. Elle envisagera l'impact probable du programme et la réaction appropriée en l'occurrence. Elle sera aussi un moyen d'appuyer les efforts des membres du personnel et de les inciter à mettre en application les mesures d'adaptation nécessaires pour que le programme soit efficace.

D'une manière générale, la stratégie de mise en oeuvre vise les objectifs suivants : préciser les rôles, responsabilités et avantages associés au programme d'équité d'emploi; favoriser une certaine responsabilité mutuelle envers le programme et ses objectifs et améliorer la compréhension du processus en tant qu'élément du code moral de l'organisme. La réalisation des objectifs visés par la stratégie est le résultat du recours aux moyens suivants :

- la définition précise des rôles de la haute direction, du coordonnateur ou de la coordonnatrice de l'équité d'emploi (soit un membre du personnel responsable des activités au jour le jour) et des cadres hiérarchiques.
- les directives relatives aux mesures anti-discriminatoires à l'intention des directeurs et directrices, chefs de service et responsables de la supervision.
- les activités de formation et de perfectionnement des cadres.
- l'organisation des communications en tant que mesure de soutien.

La stratégie de mise en oeuvre doit également prévoir comment l'équité d'emploi finira par être intégrée dans les systèmes de planification et de gestion des ressources humaines de l'organisme.

Définition des rôles

Haute direction

Pour que le programme soit une réussite, il est *indispensable* que la haute direction prenne le programme d'équité d'emploi très au sérieux. L'engagement de la direction doit être explicitement énoncé dans la déclaration de principe de l'organisme et autres documents d'appui. Il faut aussi que la direction s'efforce, tout au long du processus de mise en oeuvre d'assumer la responsabilité générale du programme d'équité d'emploi au sein de l'organisme. Il importe qu'elle précise nettement son rôle en la matière au personnel de l'organisme. La haute direction devrait, par exemple, participer aux activités du comité chargé de l'équité d'emploi, de l'orientation du programme ou des séances de formation des directeurs et directrices, des chefs de service et du personnel, et offrir sa participation à l'occasion de réunions d'information et de mise à jour tenues régulièrement sur les progrès enregistrés dans la mise en oeuvre de l'équité d'emploi. Finalement, il faudrait que la haute direction s'efforce d'incorporer le principe d'équité d'emploi dans toutes les questions concernant l'entreprise.

Coordinateur ou coordonnatrice de l'équité d'emploi

La ou les personnes à qui on confie la du programme d'équité d'emploi facilitent la mise en application du programme au jour le jour. Le coordonnateur ou la coordonnatrice de l'équité d'emploi aide les membres de la direction les responsables de la supervision et le personnel à mettre au point les différents éléments du programme. Le rôle de la coordonnatrice ou du coordonnateur consiste à aider les chefs de service pour qu'ils atteignent les objectifs du programme. Ce rôle fonctionnel, qui est souvent confié au service des ressources humaines ou du personnel, est d'autant plus efficace que le responsable a directement accès au chef de la direction de l'organisme.

Au stade de la mise en oeuvre, le personnel responsable de l'équité d'emploi s'occupe de ce qui suit : activités de formation et de perfectionnement des directrices et

directeurs et chefs de service, directives relatives au programme, contrôle et évaluation systématiques de l'impact du programme, gestion du programme de communication, relations avec des spécialistes externes de l'équité d'emploi et information de la direction concernant les nouvelles initiatives gouvernementales en matière d'équité dans l'emploi.

D'autres responsabilités viennent souvent se greffer sur les précédentes : orientation professionnelle, séances de formation à l'intention des directrices et directeurs, des chefs de service ou du personnel, formalités relatives aux plaintes pour atteinte aux droits de la personne et recherche sur les possibilités d'offres d'avantages spéciaux et d'accommodements réalistes.

Les fonctions précises qui incomberont au personnel responsable de l'équité d'emploi varient en fonction du programme adopté par l'organisme.

Personnel de supervision et cadres hiérarchiques

Bien que la haute direction soit responsable de l'orientation du programme d'équité d'emploi, ce sont les cadres hiérarchiques qui sont responsables de la mise en application du programme. En effet, ce sont les directeurs et directrices, les chefs de service, les superviseurs et superviseures qui embauchent, offrent de l'avancement, évaluent et forment le personnel, d'où leur rôle central dans le domaine de l'équité d'emploi. Il est par conséquent crucial que le programme d'équité d'emploi mentionne leur rôle et leur responsabilité en la matière.

La ville d'Ottawa a mis au point une méthode efficace pour garantir la responsabilité de la direction. Dans le cadre de son système d'évaluation du rendement, tous les chefs de service doivent mesurer les progrès découlant des activités d'équité d'emploi dans les domaines dont ils sont responsables. D'autres organismes comme Hydro-Ontario ont adopté des méthodes analogues. L'inclusion des initiatives d'équité d'emploi dans le système d'évaluation du rendement d'un organisme permet d'intégrer directement le programme d'équité d'emploi dans le processus de planification et d'attribution des responsabilités de l'organisme. La liste qui suit précise les responsabilités des cadres hiérarchiques dans le domaine de la mise en application du programme. Ils doivent :

- fixer les objectifs et buts de leur service et évaluer les progrès réalisés;
- s'assurer que les méthodes employées dans leur service sont harmonisées avec les politiques et initiatives de l'organisme;
- éliminer les pratiques discriminatoires et faire en sorte que tout le personnel du service respecte les règles d'équité d'emploi;
- offrir des occasions de perfectionnement professionnel au personnel du service.

Directives anti-discriminatoires

Dans un organisme bien géré, il n'y a pas de place pour la discrimination. Bon nombre de plaintes pour atteinte aux droits de la personne sont dues au fait que l'employée ou employé considère qu'il a été traité ou qu'elle a été traitée injustement ou que, dans un même lieu de travail, les règles ne sont pas les mêmes pour tous. Le coordonnateur ou coordonnatrice de l'équité d'emploi peut préparer des directives qui aideront les directeurs et directrices, les chefs de service et les superviseurs et superviseures à créer un milieu de travail positif pour tout le personnel. Il faut incorporer dans ces directives les principes fondamentaux de l'égalité de traitement :

Traitement uniforme

Les directrices et directeurs, les chefs de service et le personnel de supervision doivent s'assurer que tous les effectifs à tous les niveaux sont traités de la même manière. Les conditions d'égalité de traitement doivent être respectées dans les domaines suivants : conditions d'emploi, évaluation, rémunération et augmentations annuelles.

Pertinence des exigences

Tout ce qui motive l'embauchage, l'avancement, la rémunération, entre autres, doit être en rapport direct avec les exigences du poste. Les décisions doivent être fondées sur des faits et non sur des suppositions.

Lois régissant l'emploi

Les directeurs et directrices et les chefs de service doivent toujours connaître les dispositions législatives, même les plus récentes, et leur impact. Il est important d'expliquer et de bien comprendre en quoi consiste la discrimination systémique.

Règlement des plaintes

Les directeurs et directrices et les chefs de service doivent avoir une connaissance parfaite des conditions dans lesquelles les membres du personnel peuvent déposer plainte au sein même de l'entreprise. Ils ne doivent pas négliger de s'occuper d'une plainte. Toutes doivent faire l'objet d'une enquête approfondie, être documentées et résolues.

Impact négatif

Les directeurs et directrices et les chefs de service doivent être conscients du risque d'impact négatif que des méthodes et conditions appliquées dans l'organisme peuvent avoir comme, par exemple, les méthodes qui sont injustes envers un groupe par rapport à un autre, et ils doivent prendre les mesures nécessaires pour les modifier.

Les directives proposées dans ce texte peuvent former un ensemble distinct ou être incorporées dans les séances de formation sur des questions touchant aux ressources humaines ou à l'équité d'emploi.

Formation et perfectionnement des cadres

Étant donné le rôle central que jouent les cadres dans la mise en oeuvre du programme, il est impératif qu'ils aient une bonne connaissance pratique des questions et mesures d'équité d'emploi. Après avoir participé à des activités de formation et de perfectionnement, les cadres sont prêts à mettre en oeuvre le programme et à assurer son succès

La formation peut être incorporée dans un groupe d'activités de formation diverses ou faire l'objet d'un programme de formation distinct que l'organisme peut concevoir ou acquérir. Des cadres ont participé à une série de séminaires sur l'équité d'emploi organisée par le collège George Brown. Ces séminaires étaient donnés par un conseiller qui a mis l'accent sur la mise en oeuvre d'un programme d'action positive. Du Pont Canada a préparé un «atelier à l'intention des cadres» pour les aider à mieux assumer leurs responsabilités croissantes envers les progrès à réaliser dans le domaine de l'équité.

La formation des cadres porte généralement sur les trois domaines suivants :

- **Généralités sur l'équité d'emploi** — historique de l'action positive, le nouveau rôle des femmes, les problèmes qui restent à résoudre — ségrégation dans l'emploi et écart salarial — et les fondements juridiques du programme.
- **Méthodes de gestion de l'équité d'emploi** — analyse de la situation de l'organisme du point de vue de l'équité, mise au point de mesures spéciales pour améliorer la situation des femmes, gestion de l'adaptation de l'organisme et évaluation de l'impact.
- **Lois régissant les droits de la personne et l'emploi** — compréhension des textes de loi et de leurs répercussions, sensibilisation aux méthodes relatives aux plaintes internes et externes, et reconnaissance du harcèlement sexuel.

Si les cadres ont reçu une formation adéquate, ils seront mieux en mesure d'appliquer les principes dans l'intérêt du personnel de mettre en application et de mener à terme les objectifs visés par l'organisme dans le domaine de l'équité d'emploi et, enfin, de profiter des avantages découlant du programme et de s'en sentir responsables.

L'organisation des communications

L'organisation des communications est une activité permanente qui débute dès le lancement du programme d'équité d'emploi. Au stade de la mise en oeuvre le système des communications doit faire en sorte que tous les membres du personnel sachent bien en quoi consiste le programme d'équité d'emploi et

connaissent les moyens qui leur permettent de faire part de leurs réactions ou de solliciter des renseignements.

Il est important de faire connaître les modifications apportées aux politiques et aux méthodes appliquées par l'organisme du fait de la mise en place du programme. Il peut être approprié, par exemple, de publier une version révisée du guide destiné au personnel. L'organisme peut communiquer son engagement en publiant des brochures sur le programme et sur des questions connexes comme le harcèlement sexuel, le perfectionnement professionnel et les techniques d'interview. Des bulletins peuvent être publiés ou des articles placés dans les bulletins et organes d'information internes. Aucun sexisme ne doit entacher la terminologie, le ton ni le message, ni non plus les autres instruments de communication comme les affichages de postes vacants.

C'est à ce stade que les employeurs peuvent commencer à élaborer une stratégie de communication avec l'extérieur. Si, par exemple, l'organisme a inclu parmi ses objectifs d'équité d'emploi le recrutement d'un plus grand nombre de candidates féminines, il faudra réorienter les efforts de recrutement hors de l'organisme. Selon un autre moyen de communication avec l'extérieur, il pourrait être fait état des principes d'équité d'emploi dans les annonces publicitaires et à l'occasion de réunions des membres de l'industrie, par exemple.

Le coordonnateur ou la coordonnatrice de l'équité d'emploi est en grande partie responsable des communications. Il est important que tout le personnel qui s'occupe de ce domaine s'entretienne avec les cadres et les effectifs soit à l'occasion de réunions officielles, soit officieusement. C'est peut-être aussi le moment de demander à la haute direction de réitérer le message à l'occasion de réunions, de séances de formation, de séminaires et de débats.

Il est impératif, tout au long de la mise en oeuvre, de maintenir les voies de communication ouvertes. L'organisme a ainsi l'occasion d'obtenir les réactions des personnes intéressées sur le processus de mise en oeuvre, d'arriver à une compréhension par tous et toutes du programme, et d'inciter toutes les personnes intéressées à assurer sa réussite. De bonnes communications facilitent aussi le contrôle et l'adaptation du programme et, plus tard, son évaluation.

▲ Intégration du programme

La stratégie de mise en oeuvre doit prévoir l'intégration du programme d'équité d'emploi dans les systèmes de gestion générale de l'organisme. L'ampleur et la rapidité de l'intégration sont fonction de la souplesse des systèmes en place. Les organismes qui possèdent des bases de données sur le personnel et qui les utilisent régulièrement pour la dotation en personnel et l'orientation professionnelle, entre autres, pourront puiser dans les données obtenues au stade de l'analyse faite initialement pour planifier le programme d'équité d'emploi afin de contrôler les effets du programme. Il est fréquent que l'élaboration d'un programme d'équité d'emploi incite l'organisme à adopter des méthodes de gestion des ressources humaines à caractère plus systématique que précédemment. Chez Consumers' Gas Company Limited, par exemple, chaque chef de service doit s'assurer que les objectifs d'équité d'emploi sont atteints. La société a incorporé les objectifs d'équité d'emploi dans son système de planification stratégique et les initiatives prévues par le programme ont été intégrées dans les cycles de planification commerciale et de responsabilité de la société.

Ce genre d'intégration de la gestion de l'équité d'emploi dans les systèmes de gestion généraux d'une société accroît les chances de réussite du programme, mais permet aussi d'améliorer l'utilisation des ressources humaines et de créer un milieu de travail équitable pour tout le personnel.

«Si vous rendez la direction responsable de l'équité d'emploi, comme s'il s'agissait d'une question de santé et de sécurité au travail, d'augmentation au mérite, de niveau de rémunération ou de toute autre question relative au lieu de travail, vous pouvez être certain alors qu'elle s'en occupera sérieusement.»

R.W. (Bob) Martin

Président et directeur général,

Consumers' Gas Company Ltd.

Adaptation

Contrôle

Les modifications s'amorcent lorsque l'organisme commence à appliquer le programme d'équité d'emploi. Il faut donc à ce stade évaluer l'impact éventuel du programme.

Certains organismes ont constaté qu'une nette évolution de la représentation des femmes peut devenir évidente rapidement. D'autres ont vu leurs cadres, plutôt réticents initialement envers l'adaptation, s'enthousiasmer pour les avantages découlant de méthodes non sexistes. Il est important de citer et de mettre en valeur les initiatives qui ont permis d'arriver à l'objectif visé car elles peuvent avoir plusieurs effets très positifs. On peut aussi révéler que les objectifs à court ou à moyen terme peuvent être atteints tout comme les objectifs à long terme. Par ailleurs, l'annonce de résultats positifs peut servir d'encouragement pour les femmes en entretenir et même renforcer l'engagement des dirigeants et des autres membres du personnel.

Impact sur l'organisme

▲

Contrôle

Les organismes qui ont de l'expérience dans le domaine de l'équité d'emploi considèrent qu'un système de contrôle visible est précieux, notamment au tout début du programme. Le coordonnateur ou la coordonnatrice de l'équité d'emploi peut être responsable de l'activité de contrôle. Il ou elle devra probablement entretenir d'étroites relations avec les cadres hiérarchiques pour les aider dans la mise en oeuvre du programme d'équité d'emploi.

Tout système de contrôle doit être efficace à différents niveaux. En premier lieu, le système doit pouvoir évaluer les progrès réalisés dans le cadre du programme d'équité d'emploi au cours de sa mise en oeuvre. En deuxième lieu, il doit permettre d'évaluer l'évolution de la situation générale des femmes au sein de l'organisme. En troisième lieu, le système de contrôle doit être un instrument de gestion : il doit servir à réviser les objectifs, raffiner et adapter le programme et identifier les domaines posant des problèmes ou les nouvelles questions à mesure qu'elles se manifestent. Enfin, le système de contrôle doit être combiné avec la stratégie de communication pour obtenir des réactions sur le programme et d'encourager l'engagement envers celui-ci au sein de l'organisme.

Au stade de la planification, les employeurs auront déjà réfléchi aux moyens de contrôler l'efficacité du programme. Le système fondé sur des rapports peut être efficace lorsqu'on veut obtenir les renseignements nécessaires à l'évaluation des progrès et tenir la haute direction au courant de ceux-ci. Dans le cas où des réunions des membres de la direction sont tenues régulièrement, on peut ajouter à l'ordre du jour la présentation d'un rapport préparé par la ou le responsable de l'équité d'emploi. Lorsque le service du personnel prépare des rapports mensuels sur les mesures concernant l'effectif, les données d'embauchage, les avancements, les licenciements, entre autres, les chiffres peuvent être répartis selon le sexe des membres du personnel. Dans le cas où les objectifs d'équité d'emploi ont été intégrés dans le cycle de planification de l'organisme, l'employeur peut évaluer la réalisation de l'objectif d'emploi comme pour tout autre objectif de la société, ou il peut décider d'adopter des mécanismes de rapports spéciaux dès le début du programme pour lui conférer davantage de prestige.

Certains renseignements nécessaires pour évaluer les progrès du programme sont obtenu par des moyens à caractère moins officiel que les précédents. Le coordonnateur ou la coordonnatrice de l'équité d'emploi peut tenir des réunions de comité périodiques pour examiner l'impact des nouvelles politiques sur la situation des femmes ou discuter de certains aspects du programme avec les chefs de service ou le personnel. Les coordonnateurs et coordonnatrices peuvent participer à des entretiens de recrutement ou à l'examen des candidatures. L'appui permanent fourni par les cadres hiérarchiques constituera un moyen précieux sur lequel fonder l'évaluation de l'efficacité du programme.

Le processus de contrôle choisi par un organisme peut être fonction de ses caractéristiques et des activités relatives au programme précisées dans le programme d'équité d'emploi. Voici quelques questions clé qui peuvent vous aider à contrôler l'efficacité de votre programme, quelle que soit la méthode employée :

Les buts et objectifs sont-ils atteints?

Les nouvelles politiques et méthodes sont-elles appliquées?

- Les politiques relatives au personnel sont-elles conformes aux lois sur les droits de la personne?
- Le nombre des plaintes pour violation des droits de la personne a-t-il diminué?
- Le programme a-t-il besoin d'être modifié?
- Les stratégies de rechange sont-elles plus appropriées?
- De nouvelles questions font-elles surface?
- Le programme est-il bien compris?
- Les cadres sont-ils favorables au programme?
- Les membres du personnel sont-ils favorables au programme?
- Les ressources attribuées sont-elles suffisantes?
- La représentation des femmes s'améliore-t-elle?
- Les femmes passent-elles à des secteurs traditionnellement réservés aux hommes?
- L'écart salarial se comble-t-il?
- Voit-on un plus grand nombre de femmes poser leur candidature?

Évaluation

L'organisme qui procède à l'évaluation de l'impact global de son programme d'équité d'emploi doit faire porter son étude sur trois domaines importants :

- l'évolution du climat au sein de l'organisme — l'ambiance qui y règne et les valeurs qui lui sont propres;
- l'évolution des systèmes d'emploi — les principes et méthodes de l'organisme;
- l'évolution de la situation des membres du personnel — leur répartition et représentation dans l'organisme et leur rémunération.

L'examen de l'évolution du climat qui règne dans l'organisme porte aussi sur les réactions du personnel envers le programme. On peut évaluer l'évolution des attitudes — du point de vue qualitatif — au moyen de sondages, d'interviews et du processus d'évaluation de la gestion.

En procédant à des sondages périodiques sur l'évolution des attitudes on peut se faire une idée précise de l'évolution des opinions des membres du personnel, de leurs impressions, de leur satisfaction professionnelle, de l'évolution de leur carrière et de leurs besoins de formation. Ainsi, le University Hospital à London a procédé à une étude sur la qualité de la vie au travail, la deuxième étude de ce genre à avoir été faite sur l'attitude du personnel, qui a été à l'origine de la création d'un comité chargé des questions de qualité de la vie professionnelle et de cinq sous-comités. Ils avaient pour mandat d'enquêter sur les domaines qui posent des problèmes du point de vue de la qualité de la vie professionnelle à l'hôpital. Les sous-comités ont étudié les questions d'appréciation des effectifs, d'orientation professionnelle et de perfectionnement, de gestion du stress, de perfectionnement des membres du personnel et sur les relations entre les malades et le personnel.

Lorsque les modifications portent sur les systèmes d'emploi, les employeurs doivent savoir à quoi s'en tenir sur les changements qui interviennent. À cet effet, il suffit de préparer des rapports intérimaires sur tout ce qui concerne les emplois dans tout l'organisme ou dans des divisions ou services particuliers.

Lorsque le recrutement est examiné dans le cadre du programme d'équité d'emploi, on peut chercher à déterminer le nombre de femmes qui posent leur candidature, sont interviewées et embauchées. On peut comparer l'examen qualitatif des changements relatifs aux principes et méthodes, aux résultats statistiques prévus. L'examen peut également faire ressortir le besoin de nouvelles directives.

La ville de Windsor a proposé un certain nombre d'initiatives pour favoriser le recrutement de femmes. Le service du personnel de la ville a publié un manuel sur le recrutement en 1985. Selon une de ses principales recommandations, il est proposé que, dans la mesure du possible, les équipes de recrutement comprennent des femmes lorsque des candidates se présentent à un poste. Le service du personnel a recommandé vivement d'appliquer cette mesure lors du choix des membres du comité de sélection chargé d'évaluer des candidats et candidates à des postes de direction, de supervision et non traditionnels.

Enfin, mais c'est peut-être ce qu'il y a de plus important, les employeurs doivent être au courant de l'évolution statistique ou quantitative de la situation des femmes dans leur organisme. Des analyses périodiques sur l'effectif, les catégories professionnelles, les

occasions et changements d'emploi permettront à l'organisme de comparer ces résultats avec ceux qui auront été obtenus initialement.

Ortho Pharmaceutical (Canada) Ltd., société qui compte environ 275 personnes, a procédé depuis 1982 à des vérifications annuelles de l'équité d'emploi puis a présenté le tableau de la situation au comité de direction. Les vérifications comprennent ce qui suit :

évaluation de la représentation féminine par catégorie professionnelle, examen des méthodes appliquées à la rémunération et à l'administration et évaluation des méthodes et principes relatifs au personnel.

«Nous avons révisé nos critères d'embauchage et de perfectionnement pour garantir qu'ils nous permettent d'embaucher et d'assurer le perfectionnement de femmes de valeur. Nos efforts déployés dans ce domaine ont permis d'accroître la représentation féminine.»

Grant Leishman
Directeur, relations avec le personnel
Ortho Pharmaceutical (Canada) Ltd.

Adaptation

Un bon système de contrôle et d'évaluation ne servira pas seulement à évaluer le programme d'équité d'emploi. Il doit faciliter la gestion du programme, notamment établir de nouveaux buts et objectifs, réorienter avec précision le programme et identifier les questions à mesure qu'elles émergent.

La modification et l'adaptation la plus efficace du programme d'équité d'emploi nécessitent la collaboration des cadres hiérarchiques, du personnel et des représentants syndicaux. Lorsque le programme est modifié à la suite de suggestions et de conseils provenant de tous les membres du personnel, l'engagement et la participation du personnel envers le programme s'en trouvent renforcés. Bon nombre de modifications peuvent être apportées de façon routinière, sans passer par un processus officiel, ou dans le cadre du processus d'examen des objectifs commerciaux — il suffit pour cela de les faire figurer à l'ordre du jour des réunions mensuelles.

Pour détecter les problèmes qui se posent et arriver à les résoudre, il est utile de s'appuyer sur les systèmes de rétroaction officieux comme les discussions libres et les réseaux de femmes.

Le coordonnateur ou la coordonnatrice de l'équité d'emploi sera en mesure de déceler les domaines susceptibles de poser des problèmes; de les soumettre à la haute direction et de faire des recommandations afin que des nouvelles politiques et méthodes soient adoptées au besoin. Les employeurs peuvent incorporer les nouvelles questions et les modifications concernant le programme d'une façon beaucoup plus officielle, comme par exemple dans l'examen de fin d'année ou le programme de planification de l'année suivante. C'est un excellent moyen d'assurer la mise à jour du programme et de renforcer l'engagement de la société envers l'équité en matière d'emploi.

Communication des résultats

Il faut prévoir des mécanismes de rétroaction officiels pour que tout le personnel soit tenu au courant de l'évolution du programme. Il peut être utile de préparer un rapport annuel sur l'équité d'emploi dans le cadre de la stratégie sur les communications, ce rapport étant fondé sur les résultats du processus d'évaluation et d'établissement des objectifs. Des rapports d'activité ou intérimaires peuvent convenir à certains organismes compte tenu de leur style de gestion. Il peut être aussi judicieux d'établir des rapports sur des projets spéciaux, résultats ou les expériences vécues par les cadres ou le personnel.

Par ailleurs, les employeurs peuvent annoncer les résultats positifs obtenus dans l'entreprise aux membres de leur secteur industriel ou au public en général. Vous pouvez par exemple faire rédiger un article pour votre revue professionnelle ou organiser des conférences. Vous pouvez aussi poser la candidature de votre organisme pour le prix annuel d'équité d'emploi décerné par la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario.

Le recours au système de contrôle pour communiquer l'impact du programme présenté un certain nombre d'avantages. Il permet aux employeurs de renforcer l'engagement interne envers le programme. Lorsque la haute direction publie une déclaration de principe par exemple, elle fait état par la même occasion des réalisations de l'organisme et confirme le caractère prioritaire du programme. Selon une approche qui s'adresse davantage au public en général, une partie du rapport annuel de l'organisme peut être consacrée à l'équité d'emploi, ce qui confère un caractère officiel au programme qui fait alors officiellement partie intégrante des objectifs de l'entreprise. Grâce à une vaste campagne de sensibilisation du public, votre organisme pourra probablement recruter plus facilement davantage de femmes particulièrement compétentes. Selon votre secteur d'activité, l'accent mis sur les activités d'équité d'emploi dans votre organisme pourrait en outre avoir une influence sur la commercialisation de vos produits et services.

Résumé

Avec ce fascicule se termine la discussion du processus de gestion de l'équité d'emploi qui a été amorcée dans le fascicule précédent. Globalement, **l'Analyse de l'Organisme** et les **Modifications apportées à l'organisme et leur impact** précisent les questions, problèmes et méthodes qui permettent d'améliorer la situation des femmes dans un organisme.

Il est indiscutable que les programmes d'équité d'emploi sont efficaces. Les organismes qui ont établi de tels programmes indiquent que les facteurs clés suivants ont contribué à leur réussite :

- l'insertion de l'équité d'emploi dans l'objectif visé par l'organisme et dans le contexte des ressources humaines;
- la reconnaissance du milieu interne et externe de l'organisme;
- l'appui visible et vigoureux au niveau de la direction;
- la nomination de cadres et de membres du personnel compétents pour guider et surveiller le programme;
- la collecte de données fondamentales sur les caractéristiques et la répartition de l'effectif;
- le transfert de la responsabilité envers l'équité d'emploi aux cadres hiérarchiques;
- l'établissement de critères objectifs d'évaluation des politiques relatives au personnel;
- l'établissement d'objectifs réalistes et adaptables;
- l'établissement de priorités en fonction des ressources disponibles;
- le contrôle et modification du programme sur une base régulière;
- l'intégration du programme d'équité d'emploi dans les systèmes de gestion en place.

Vous trouverez des exemples provenant d'une variété d'organismes ayant de l'expérience dans le domaine de l'équité d'emploi dans le fascicule intitulé **Initiatives**.

Bibliographie

Beer, Michael. **Organizational Change and Development: A Systems View.** Glenview, Illinois : Foreman and Co., 1980.

Blackhurst, Marjorie and Baptist, Donna. **Considering Organization Culture in Employment Equity Planning.** Canadian Women's Studies, York University, vol.6, nº 4, 1985, pp. 40-42

Bocher, Rita A. **Does Tradition Affect Affirmative Action Results? How Pennsylvania Achieved Changes at the Middle Management Level.** Public Administration Review, vol. 42, nº 5, 1982, pp. 475-478.

Bruce, M. **The City of Toronto's Equal Employment Opportunity Program.** Multiculturalism, vol. V, nº 2 (1982), pp. 31-33.

Congrès du travail du Canada. **Equal Opportunity and Treatment For Women Workers.** Déclaration de principe, 1976.

The Conference Board, Inc. **Corporate Culture and Change: Highlights of a Conference.** 1986.

Kanter, Rosabeth Moss. **The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation.** New York : Simon and Schuster, 1983.

Ontario Women's Directorate. **A.M.C. Employment Equity for Women. How does your company measure up?** Toronto. Association des manufacturiers canadiens, 1986.

Schlesinger, Leonard A., Kotter, John P. and Sathe, Vijay. **Managing the Human Organization.** New York, Dow Jones - Irwin 1979.

Shaeffer, Ruth. **Non-Discrimination in Employment and Beyond.** New York: The Conference Board, 1980.

Syndicat canadien de la fonction publique. **L'égalité au travail. Un manuel d'accès à l'égalité.** Ottawa, 1986.

Ressources

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
Direction des services consultatifs

La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario est l'organisme du gouvernement de l'Ontario qui coordonne l'élaboration et la communication des politiques et programmes à l'intention des femmes. Son but est d'obtenir la parité sociale et économique pour les femmes en Ontario.

La Direction des services consultatifs de cet organisme se spécialise dans l'équité d'emploi. Il lui incombe de favoriser la planification, la mise au point et l'expansion des programmes d'équité d'emploi dans le secteur public comme privé en Ontario.

Pour atteindre cet objectif, la direction offre un vaste éventail de services de consultation aux employeurs qui envisagent d'introduire des programmes d'équité d'emploi ou qui désirent élargir la portée de ceux qu'ils ont déjà en place. Des experts-conseils proposent des stratégies d'équité d'emploi adaptées aux conditions particulières de l'organisme.

Les services de cette direction comprennent :

- ateliers et séminaires;
- guides techniques et renseignements;
- vidéos;
- conseils sur la législation et les politiques gouvernementales pertinentes;
- occasions d'échanger des idées avec d'autres employeurs par le biais de réseaux
- et de projets de démonstration;
- reconnaissance, sous forme de prix annuels, d'excellentes initiatives prises par les
- employeurs.

Pour plus de précisions, s'adresser à :

Direction des services consultatifs
Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
480, avenue University, 2e étage
Toronto (Ontario) M5G 1V2
(416) 597-4500
des appels à frais virés sont acceptés

Les renseignements supplémentaires concernant des groupes ciblés sont fournis par :

Programme d 'emploi pour les personnes handicapées
Ministère du Travail de l'Ontario
400, avenue University, 10e étage
Toronto (Ontario) M7A 1T7
(416) 965-2321
ATS (416) 965-2817

Division des rapports entre les races
ministère des Affaires civiques
Direction générale des Relations interraciales
400, avenue University,
11e étage
Toronto (Ontario) M7A 1T7
(416) 965-1613

Auxiliaires techniques

- Exemple de structure de planification
- Directives de lutte contre la discrimination à l'intention des cadres
- Vidéo sur le recrutement excluant les préjugés
- Politique type relative au harcèlement sexuel
- Ateliers et séminaires de formation sur l'équité d'emploi
- Directives rédactionnelles non sexistes
- Formules de contrôle et de rapport

Les publications de cette série

Gestion de l'équité d'emploi

- Introduction à une série de publications
- Vue d'ensemble
- Analyse de l'organisme
- Modifications apportées à l'organisme et leur impact
- Les lois — Guide à l'intention des employeurs
- Initiatives
- La formation professionnelle des femmes: un guide à l'intention des employeurs

Direction générale
de la condition féminine
de l'Ontario

Ministre déléguée à la Condition féminine

ISBN 0-7729-2470-8